

SIMONE MAYUMI KIMURA

**PLANO DE APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL
PARA UMA ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA BELEZA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo

2012

SIMONE MAYUMI KIMURA

**PLANO DE APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL
PARA UMA ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA BELEZA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção

Orientador:

Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Kimura, Simone Mayumi

Plano de aprimoramento estratégico-operacional para uma organização da indústria da beleza / S.M. Kimura. -- São Paulo, 2012.

146 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Serviços 2. Cabelo 3. Desdobramento da função qualidade I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

Aos meus pais e à minha irmã

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor André Leme Fleury pela orientação, fundamental para o desenvolvimento deste Trabalho de Formatura.

Agradeço à Maria, pelo carinho e por possibilitar que este trabalho fosse realizado em seu negócio.

A todos os professores que contribuíram para o meu aprendizado, não apenas na Escola Politécnica da USP, mas também na University of Illinois.

Aos amigos da Poli, Carolina, Danilo, Gustavo, Kelly, Maury, Sérgio, Thiago e Tomás, pela companhia ao longo dessa jornada.

Aos amigos Bruno, Caio e Rodrigo, por compartilharem comigo a incrível experiência de vida que tive nos Estados Unidos.

À Ajinomoto e à Dextron Management Consulting, pelo desenvolvimento profissional.

Aos colegas de estágio, Bruna, Guilherme, Leonardo, Tatiane e Rafael, por tornarem agradáveis dias complicados.

À minha família, por me amar e confiar em mim. Ao meu pai, pelo esforço em sempre nos proporcionar o melhor. À minha mãe, pela constante motivação. À minha irmã, pelo exemplo.

Ao meu namorado Adalberto, pelo apoio, carinho e inspiração.

“A beleza está nos olhos de quem vê”

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade aumentar a competitividade de uma organização da indústria de beleza a partir do uso de conceitos e ferramentas relacionados à estratégia de negócios e qualidade em serviços. Para tanto, o trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa, fez-se uma análise do contexto externo e interno à empresa de estudo para que, com base nas oportunidades e ameaças e nos pontos fortes e fracos identificados, objetivos estratégicos pudessem ser definidos. Na segunda etapa, tendo em vista os objetivos estabelecidos, fez-se um levantamento da voz do cliente de modo a identificar os elementos do serviço necessários para satisfazer as necessidades de diferentes perfis de clientes. Como resultado, requisitos para expansão do empreendimento foram levantados tendo em vista aprimorar a estratégia e a operação da empresa e, com isso, contribuir para uma atuação mais bem sucedida no mercado.

Palavras chave: Estratégia de Serviços. Indústria da Beleza. Voz do Cliente.

ABSTRACT

This work aims to increase the competitiveness of a beauty industry organization through the use of concepts and tools related to business strategy and service quality. To do so, the work was divided in two parts. In the first one, an analysis of the company's external and internal environment was made so that, based on a strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis, strategic objectives could be defined. In the second part, considering the objectives defined, an approach to understand the voice of the customer was adopted in order to identify the elements of the service required to meet the needs of the different customers of the company. As a result, requirements for expansion of the enterprise were proposed to improve the strategy and operations of the company and, thereby, contribute to a more successful performance in the market.

Key words: Service Strategy. Beauty Industry. Voice of the Customer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Faturamento e volume de vendas de produtos de HPPC no Brasil	35
Figura 2 Cadeia de valor da Indústria da Beleza	36
Figura 3 Faturamento e volume de vendas por canal	38
Figura 4 Produtos de HPPC.....	39
Figura 5 Faturamento por grupo de produtos	40
Figura 6 Faturamento por produto para cabelos	40
Figura 7 Tipos de serviços com base no volume e na customização do serviço	44
Figura 8 Canvas Business Model	47
Figura 9 Service Blueprinting	49
Figura 10 Análise SWOT	50
Figura 11 Fases do QFD	59
Figura 12 Componentes da Casa da Qualidade (QFD).....	61
Figura 13 Tipos de arranjos físicos com base no volume e na variedade	65
Figura 14 Metodologia do trabalho	66
Figura 15 Expectativa de vida dos brasileiros	74
Figura 16 Despesas mensais com cabeleireiro	74
Figura 17 Studio W	83
Figura 18 C. Kamura.....	84
Figura 19 Casa Mauro Freire.....	86
Figura 20 Marcos Proença.....	87
Figura 21 Canvas Business Model - IB	89
Figura 22 Arranjo físico atual.....	93
Figura 23 Blueprint - IB (1/3)	93
Figura 24 Blueprint - IB (2/3)	94
Figura 25 Blueprint - IB (3/3)	94
Figura 26 Análise SWOT - IB.....	96
Figura 27 Avaliação da qualidade por grupos de idade	104
Figura 28 Avaliação da qualidade por frequência de visita	104
Figura 29 Grau de importância por grupos de idade e frequência de visita.....	104
Figura 30 Características da persona Lourdes	122
Figura 31 Características da persona Lúcia.....	123
Figura 32 Características da persona Camila	123

Figura 33 Características da persona Matheus	124
Figura 34 Arranjo físico proposto.....	126
Figura 35 Jornada do usuário - Pontos de atenção	127
Figura 36 Jornada do usuário - Requisitos para expansão da empresa.....	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Correspondência entre as dimensões originais e as dimensões resultantes	54
Tabela 2 Critérios para definir o grau de dificuldade técnica	61
Tabela 3 Lógica para o grau de importância geral dos requisitos	62
Tabela 4 Critério de argumento de vendas	63
Tabela 5 Descrição das empresas concorrentes.....	79
Tabela 6 Descrição das empresas-referência.....	81
Tabela 7 Questões por dimensão da qualidade.....	101
Tabela 8 Estimativa alfa de Cronbach	101
Tabela 9 Avaliação da qualidade dos serviços (1/2).....	102
Tabela 10 Avaliação da qualidade dos serviços (2/2).....	103
Tabela 11 Médias e importância média por dimensão da qualidade	103
Tabela 12 Qualidade planejada.....	112
Tabela 13 Matriz de relações (1/3)	114
Tabela 14 Matriz de relações (2/3)	115
Tabela 15 Matriz de relações (3/3)	116
Tabela 16 Metas e dificuldade técnica (1/3)	118
Tabela 17 Metas e dificuldade técnica (2/3)	119
Tabela 18 Metas e dificuldade técnica (3/3)	120
Tabela 19 Resultado da pesquisa (1/2)	145
Tabela 20 Resultado da pesquisa (2/2)	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABSB	Associação Brasileira dos Salões de Beleza
Anabel	Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i> (Notação para Modelagem de Processos de Negócio)
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i> (Taxa Composta de Crescimento Anual)
Fecomércio	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
FIA	Fundação Instituto de Administração
HPPC	Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos
IB	Instituto de Beleza
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
QDF	<i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senac	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SKU	<i>Stock Keeping Units</i> (Unidade de Manutenção de Estoque)
UML	<i>Unified Modeling Language</i> (Linguagem de Modelagem Unificada)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	CONTEXTO.....	29
1.2	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	30
1.3	OBJETIVOS DO TRABALHO	31
1.4	JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	31
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	34
2.1	INDÚSTRIA DA BELEZA	34
2.2	SERVIÇOS.....	41
2.2.1	Características de Serviços.....	42
2.2.2	Resultado e Experiência do Serviço	43
2.2.3	Classificação de Serviços.....	43
2.2.4	Estratégia Competitiva em Serviços	45
2.3	<i>BENCHMARKING</i>	46
2.4	<i>CANVAS BUSINESS MODEL</i>	46
2.5	<i>SERVICE BLUEPRINTING</i>	48
2.6	ANÁLISE SWOT	50
2.7	QUALIDADE EM SERVIÇOS	51
2.7.1	Expectativas e Percepções dos Clientes.....	51
2.7.2	Dimensões da Qualidade.....	52
2.8	VOZ DO CLIENTE.....	54
2.8.1	Pesquisa/Questionário.....	54
2.8.2	Entrevistas	56
2.9	SERVQUAL.....	56
2.10	SERVPERF.....	57
2.11	<i>Quality Function Deployment - QFD</i>	58

2.12	<i>PERSONAS</i>	63
2.13	JORNADA DO USUÁRIO	63
2.14	ARRANJO FÍSICO	64
3	METODOLOGIA	66
3.1	ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO E INTERNO	66
3.1.1	Análise do Mercado	67
3.1.2	Análise da Empresa	68
3.1.3	Análise SWOT	69
3.2	APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL	70
3.2.1	Voz do Cliente	71
3.2.2	QFD	72
3.2.3	<i>Personas</i>	72
3.2.4	Jornada do Usuário	72
4	ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO E INTERNO	73
4.1	ANÁLISE DO MERCADO	73
4.1.1	Características Gerais	73
4.1.2	Análise da Concorrência	78
4.1.3	<i>Benchmarking</i>	80
4.2	ANÁLISE DA EMPRESA	87
4.2.1	<i>Canvas Business Model</i>	89
4.2.2	<i>Service Blueprinting</i>	92
4.3	ANÁLISE SWOT	95
5	APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL	100
5.1	VOZ DO CLIENTE	100
5.1.1	SERVPERF	100
5.1.2	Entrevistas com Profissionais	107
5.1.3	QFD	110

5.2	<i>PERSONAS</i>	121
5.3	REQUISITOS PARA EXPANSÃO DA EMPRESA	124
5.3.1	Jornada do Usuário	126
5.3.2	Proposta de Reestruturação da Empresa	132
6	CONCLUSÃO	134
7	BIBLIOGRAFIA	137
	APÊNDICE A: THE SERVQUAL INSTRUMENT	140
	ANEXO A: PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	142
	ANEXO B: RESULTADO DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	145

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto, o problema, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTO

Originada no século XIX a partir da produção artesanal local, ao longo dos últimos séculos a Indústria da Beleza se transformou, geração após geração, na que hoje se caracteriza como uma indústria multibilionária.

Inicialmente vinculado à cerimônias religiosas e à cura de doenças, o uso de produtos de beleza passou, com a ação da mídia, a atuar como um recurso para atração física e, principalmente, para aceitação social. Neste contexto, as melhorias tecnológicas possibilitaram não apenas uma democratização do acesso a esses produtos, mas também o desenvolvimento de produtos diversificados, contribuindo, assim, para a formação do gigantesco portfólio atual de produtos e de serviços dessa indústria, que envolve desde produtos para necessidades básicas até itens de luxo.

A indústria se espalhou por todo o mundo, atingindo até mesmo regiões com culturas bastante peculiares, por meio da adaptação dos seus produtos, serviços e processos produtivos. No Brasil, país cuja participação na economia mundial é crescente, a situação não poderia ser diferente. Segundo a Euromonitor (2010), o Brasil é o terceiro maior consumidor mundial de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) e, em breve, deve se tornar o segundo maior mercado.

Trata-se, assim, de um dos setores mais importantes da economia atual, já que apresenta crescimento acima da média da economia em geral, além dos favoráveis aspectos demográficos e econômicos do país. A mudança no perfil demográfico da população, em especial o aumento da longevidade, faz com que as preocupações com a saúde e o corpo sejam maiores. De maneira semelhante, o aumento da renda média da população e da participação da mulher – principal público da indústria – no mercado de trabalho contribuem para o aumento do consumo de produtos e serviços desta indústria.

Só a cidade de São Paulo conta com mais de 30 mil salões de beleza e 240 mil profissionais, incluindo cabeleireiros, manicures e esteticistas, de acordo com a ABSB (Associação Brasileira dos Salões de Beleza). Nos últimos 10 anos, a cidade ainda recebeu novos e

luxuosos salões de beleza, aonde produtos e serviços são oferecidos em espaços com até dois mil metros quadrados, operados por centenas de funcionários, atendendo milhares de clientes todos os meses.

Mas, se por um lado, as previsões indicam que a demanda deve continuar aquecida nos próximos anos, por outro, a concorrência deve ficar ainda mais acirrada num mercado que apresenta relativamente baixas barreiras de entrada (modestas exigências de capital e tecnologia), e que exige capacidade de inovação para a oferta de produtos e serviços de qualidade, capazes de garantir a sobrevivência e a evolução das empresas que nele atuam.

Assim, a Indústria da Beleza, defendida por alguns como essencial para a vida em sociedade e acusada por outros de fazer “promessas irreais” para satisfazer “necessidades irreais”, e que ainda hoje é causa de discórdias morais e religiosas, apresenta-se como uma área de estudos dinâmica e interessante para a estruturação de projetos de pesquisa em Engenharia de Produção.

1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

A escolha da organização a ser estudada neste trabalho baseou-se no relacionamento da autora com a sócia de um salão de beleza. Com o intuito de preservar sua identidade, a empresa de estudo será denominada Instituto de Beleza (IB).

Em uma conversa informal, a sócia do IB deixou transparecer sua preocupação com o futuro de seu empreendimento dado que, nos últimos meses, houve uma significativa diminuição no movimento de clientes. Ainda que a empresa tenha 37 anos de atuação e resultado financeiro positivo, nunca houve uma análise minuciosa do ambiente competitivo em que ela se encontra, nem uma avaliação formal da qualidade dos serviços por ela oferecidos, sendo estas medidas que provavelmente poderiam ter evitado a perda de clientes nos últimos meses já que, segundo a sócia da empresa, a concorrência está mais acirrada e os clientes mais exigentes. Além disso, a sócia acredita que muitos de seus clientes passaram a frequentar novos estabelecimentos da região, além de salões de beleza em outras regiões com propostas de valor diferenciadas.

Ciente de que a recuperação de seus antigos clientes não seja uma tarefa simples, a sócia decidiu *reestruturar seu negócio* para que, com uma nova proposta de valor, a empresa consiga conquistar novos clientes e manter-se competitiva e bem sucedida no mercado.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

O presente trabalho tem dois objetivos principais. O primeiro é definir objetivos estratégicos que permitam que o IB tenha uma excelente atuação no mercado, contribuindo, assim, para que a empresa venha a ser considerada um dos melhores salões de beleza da cidade de São Paulo. Para tanto, uma análise será conduzida de forma a possibilitar a identificação de oportunidades e ameaças em seu mercado de atuação bem como dos pontos fortes e fracos da empresa de estudo e, com base nessas informações, objetivos estratégicos serão definidos.

O segundo objetivo do trabalho é identificar os requisitos para expansão do empreendimento necessários para atingir tais objetivos estratégicos para que, com base neles, um plano de reestruturação seja desenvolvido e implementado. Neste caso, os requisitos para expansão serão obtidos por meio do levantamento da voz do cliente, que permitirá a identificação das necessidades dos diferentes perfis de clientes que a empresa se propõe a atender.

Com isso, o IB deve ser capaz de se reestruturar e se reposicionar no mercado, passando a oferecer produtos e serviços diferenciados, deixando seus clientes mais satisfeitos e obtendo um resultado maior e mais lucrativo, caminhando, assim, para que venha a ser considerado um dos melhores salões de beleza de São Paulo.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Segundo Porter (1996), uma atuação bem sucedida no mercado está relacionada à adoção de uma estratégia que permita que a empresa se diferencie de seus concorrentes e entregue a seus clientes uma proposição única de valor.

Na Indústria da Beleza, mais especificamente no segmento de salões de beleza, muitas empresas adotam a estratégia de *liderança em custos*, em que a competição entre as empresas se baseia nos preços cobrados pelos produtos e serviços oferecidos, o que prejudica a lucratividade do setor como um todo, já que o lucro é transferido diretamente para o cliente. Notando tal desvantagem, algumas empresas passaram a adotar uma estratégia de *diferenciação*, buscando atender às necessidades particulares de seu público alvo, aumentando o valor do serviço para eles e conseguindo, com isso, praticar preços mais elevados. Além da busca por novas bases de competição, as empresas estão aprimorando continuamente a qualidade de seus produtos e serviços e profissionalizando sua gestão, fazendo com que soluções sejam oferecidas não apenas de maneira mais eficaz, mas também mais eficiente.

O IB, apesar do considerável tempo de atuação no mercado e do *expertise* adquirido ao longo dos anos, não tem conseguido apresentar um bom desempenho apesar do excelente momento da indústria, seja porque não adaptou sua estratégia às condições mercadológicas, seja porque não aprimorou sua operação. Assim, a empresa, que atualmente adota uma estratégia implícita de *liderança em custos*, encontra-se em uma situação crítica com evidente necessidade de se reestruturar tendo em vista uma atuação competitiva no mercado para que, futuramente, possa vir a ser considerada um dos melhores salões de beleza da cidade de São Paulo.

Faz-se necessária, assim, ter uma boa compreensão do mercado de atuação para que decisões estratégicas sejam tomadas de forma fundamentada, bem como um bom planejamento de como a reestruturação será feita, para que a implantação ocorra de maneira bem sucedida e gere os resultados esperados.

Dado o pequeno porte da empresa e a consequente limitação de acesso a recursos, considerou-se que o desenvolvimento deste trabalho poderia ter um significativo impacto no processo de reestruturação do negócio, dado que a organização dificilmente teria acesso a conceitos e ferramentas de *estratégia de negócios* e *qualidade em serviços* caso o trabalho não fosse desenvolvido nesta empresa. Assim, dada a situação atual do IB e os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção que poderiam ser aplicados, optou-se pela realização deste Trabalho de Formatura nesta empresa.

Tendo em vista que um plano de reestruturação e expansão demanda o levantamento de diferentes iniciativas capazes de considerar as peculiaridades da Indústria da Beleza e as diferentes perspectivas de seus principais clientes, e sabendo que a implantação de um plano que tem como objetivo fazer com que uma empresa se posicione entre as melhores do mercado exige uma análise minuciosa e fundamentada, este trabalho apresenta a primeira etapa percorrida neste processo de reestruturação e que inclui o diagnóstico e o levantamento dos requisitos necessários para a expansão do empreendimento. Desta maneira, os resultados desta etapa serão utilizados para iniciar o plano de reestruturação a partir do próximo ano.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em seis capítulos.

O Capítulo 1 apresenta o contexto da pesquisa, o problema abordado, os objetivos estabelecidos em relação ao problema abordado e a justificativa da sua relevância.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica dos temas relevantes tratados no trabalho, servindo como base para o desenvolvimento dos capítulos seguintes.

O Capítulo 3 descreve, em detalhes, a metodologia utilizada no trabalho.

O Capítulo 4 apresenta uma análise do contexto externo e interno à empresa, a qual permitiu a definição de seus objetivos estratégicos.

O Capítulo 5 apresenta o plano de aprimoramento estratégico-operacional da empresa, sendo identificados os requisitos para expansão do empreendimento.

Finalmente, o Capítulo 6 apresenta as principais conclusões do trabalho, sendo sintetizados, entre outros assuntos, os principais resultados alcançados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura elaborada para o desenvolvimento deste trabalho. Inicialmente, faz-se uma caracterização da Indústria da Beleza e, em seguida, do setor de serviços, quando são apresentados os principais conceitos relacionados com este tema e que foram utilizados no desenvolvimento das iniciativas práticas deste projeto. São apresentadas, então, ferramentas voltadas para a análise do contexto externo e interno de uma organização e, em seguida, conceitos e ferramentas relacionados com qualidade em serviços. As ferramentas voltadas para a inovação em negócios são apresentadas e, por fim, são discutidos os diferentes tipos de arranjos físicos em sistemas produtivos de serviços.

2.1 INDÚSTRIA DA BELEZA

Considerada pela Harvard Business School (SILVERTHORNE, 2010) como uma das primeiras obras a abordar com seriedade a Indústria da Beleza e sua história, a obra “Beauty Imagined: A history of the global beauty industry” (JONES, 2010) define a Indústria da Beleza como a indústria que inclui a pesquisa, o desenvolvimento, a produção, a distribuição e a prestação de serviços relacionados com fragrâncias, produtos para cabelos e pele, produtos para cuidados com o sol, maquiagens e outros produtos para o rosto, olhos, lábios e unhas, produtos para homens como cremes de barbear, produtos para banho, desodorantes, produtos para higiene oral e produtos infantis. Tal definição encontra-se alinhada com a definição utilizada pela Euromonitor, mas difere da utilizada pela Women’s Wear Daily, responsável pela publicação de jornais e revistas conceituados na indústria da moda, que não considera produtos de higiene pessoal como sabonetes e produtos para higiene oral. Além desses produtos, segundo o autor do livro, a Indústria da Beleza também envolve serviços profissionais, tais como os prestados por cabeleireiros e cirurgões plásticos.

Tendo em vista que beleza, higiene e saúde são conceitos relacionados e que por vezes se confundem, neste trabalho, a Indústria da Beleza será tratada como: “a indústria que envolve produtos e serviços ligados ao conceito de bem-estar e autoestima, tendo como produtos os itens de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para cabelos e pele, e como principais serviços aqueles prestados por cabeleireiros, manicures, maquiadores, depiladores, podólogos, massoterapeutas, esteticistas e cirurgões plásticos, os chamados profissionais de beleza”.

Segundo a definição estabelecida pela Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 211, de 14 de Julho de 2005, da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária):

“Cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumes são preparados constituídos por substâncias naturais e sintéticas ou suas misturas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e/ou corrigir odores corporais e/ou protegê-los ou mantê-los em bom estado”.

- O Setor de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC)

Segundo a Euromonitor (2011), em 2010, o consumo mundial de produtos de HPPC foi de US\$ 374,3 bilhões. O Brasil teve 10% de participação nesse valor, o que corresponde a um crescimento de 30% em relação a 2009, ocupando a terceira posição mundial, atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos. Em 2013, a previsão é de que o Brasil se torne o segundo maior mercado de beleza do mundo, superando o Japão.

No Brasil, dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) mostram que o setor teve um crescimento médio de 11,8% ao ano nos últimos 5 anos, tendo apresentado um faturamento líquido de R\$ 27,3 bilhões em 2010.

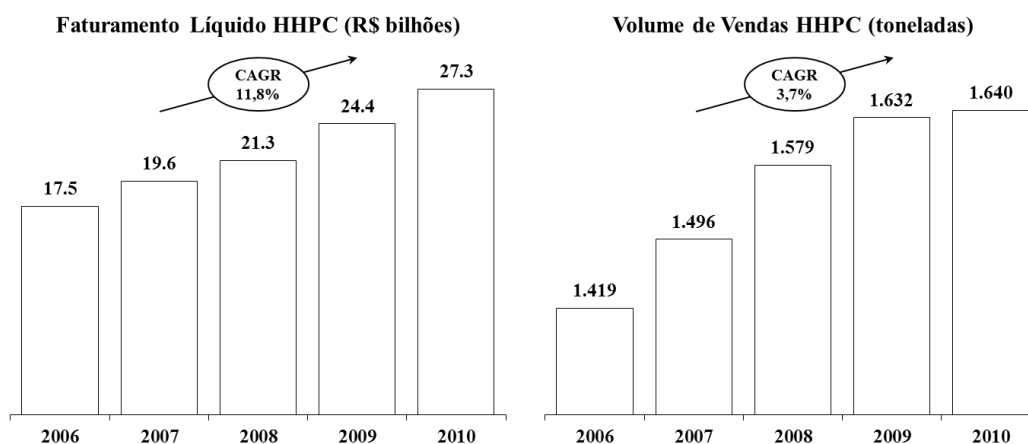


Figura 1 Faturamento e volume de vendas de produtos de HPPC no Brasil

Fonte: ABIHPEC (2011)

Nesse mesmo ano, 95% da produção nacional foi dirigida para o mercado interno, enquanto apenas 5% foi exportado. Apesar do crescimento de 18% nas exportações em relação a 2009, as importações obtiveram um crescimento de 53%, somando US\$ 696,4 bilhões em 2010 e fazendo com que o saldo da balança comercial brasileira obtivesse um déficit de R\$ 3,1

milhões. Dentre os produtos importados, destacam-se os desodorantes, cremes para pele, protetores e bronzeadores e fragrâncias.

- Cadeia de valor do setor de Produtos de HPPC

Dentre os principais atuantes na cadeia desta indústria, destacam-se:

- Empresas fornecedoras;
- Empresas fabricantes de produtos de HPPC;
- Empresas que oferecem produtos e serviços de beleza a consumidores finais.

A figura a seguir representa a maneira como tais empresas se relacionam na cadeia de valor da Indústria da Beleza, entregando produtos, serviços ou ambos.

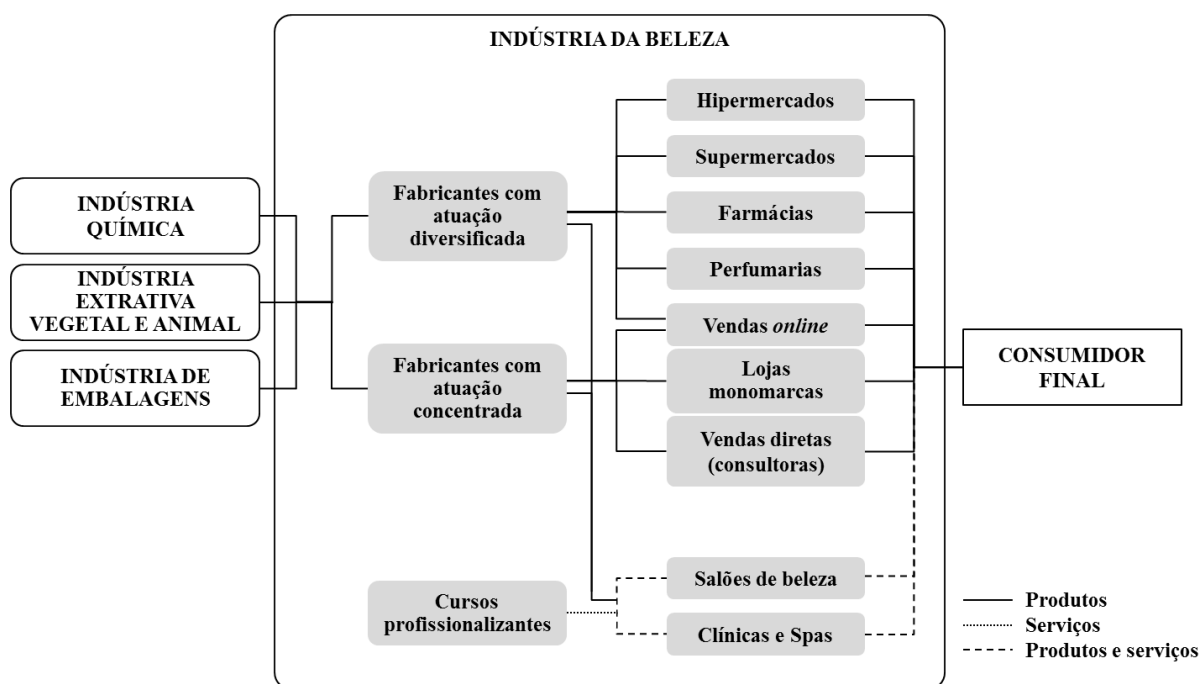


Figura 2 Cadeia de valor da Indústria da Beleza

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo a ABIHPEC, no Brasil, 1.659 empresas atuam no setor como fabricantes de produtos de HPPC (seja com atuação diversificada, seja com atuação concentrada), sendo a grande maioria micro e pequena. Dessas, 20 são de grande porte, com faturamento acima de R\$ 100 milhões as quais, juntas, representam 73% do faturamento do setor.

Os fabricantes de produtos de HPPC podem ser classificados segundo sua atuação no mercado (BNDES, 2007; LAFIS, 2011):

- *Empresas com atuação diversificada*: além da indústria de HPPC, atuam em setores correlatos, como o farmacêutico, de alimentos e limpeza. Caracterizam-se pelo ganho

de escala na produção, pesquisa e desenvolvimento, distribuição e comercialização, utilizando os mesmos canais de venda (supermercados, hipermercados, perfumarias e farmácias) para os diferentes produtos. Nesse grupo, destacam-se a empresa anglo-holandesa Unilever e as americanas Procter & Gamble, Johnson & Johnson e Colgate-Palmolive;

- *Empresas com atuação concentrada*: atuam apenas na indústria de HPPC e caracterizam-se pela diferenciação de seus produtos. A comercialização dos produtos é feita por meio de lojas especializadas, como fazem as brasileiras O Boticário e L'Acqua Di Fiori, ou ainda por vendas diretas, como a brasileira Natura e a americana Avon. Além disso, envolve também empresas artesanais, de pequeno porte, que têm como principais clientes lojas especializadas e salões de beleza.

A distribuição dos produtos do setor, por sua vez, é feita por meio de três canais básicos (LAFIS, 2011; AUSTIN ASIS, 2010):

- *Meio tradicional*: atacado e lojas de varejo, como lojas de departamentos, supermercados, hipermercados, perfumarias e farmácias, os quais oferecem produtos multimarcas. O abastecimento deste canal se dá essencialmente por empresas multinacionais com atuação diversificada, além de outras 60 empresas responsáveis pela importação de produtos que chegam aos clientes através de mais de duas mil lojas de perfumaria (ADIPEC, 2011);
- *Vendas diretas*: realizadas por meio de catálogo de produtos em visitas em domicílio ou no local de trabalho das revendedoras/consultoras. É o principal canal de venda de produtos cosméticos e o principal fornecedor são empresas com atuação concentrada. Envolve, também, as vendas pela Internet;
- *Franquias e lojas próprias*: lojas especializadas que têm a exclusividade de venda de produtos de uma determinada marca, geralmente nos segmentos de perfumaria e cosméticos. O abastecimento de produtos é feito por empresas com atuação concentrada.

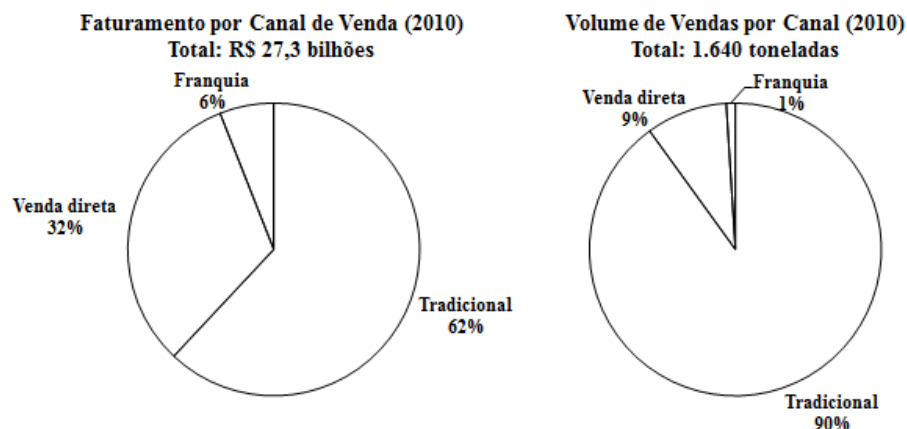


Figura 3 Faturamento e volume de vendas por canal

Fonte: ABIHPEC (2011)

Tendo em vista a maior representatividade do canal tradicional em volume de vendas (90% do total) do que em valor (62%), nota-se o menor valor monetário dos produtos comercializados por meio desse canal em relação aos demais, fato que pode ser atribuído à marca, diferenciação e inovação dos produtos distribuídos por vendas diretas, franquias e lojas especializadas (AUSTIN ASIS, 2010).

Com relação aos postos de trabalho, em 2010, o setor era responsável pela ocupação de quase 4,3 milhões de pessoas, distribuídas da seguinte forma (ABIHPEC, 2011):

- Consultora de venda direta (63%);
- Salões de beleza (34%): cabeleireiros, manicures, maquiadores e esteticistas;
- Indústria (2%) e Franquia (1%): ocupações na produção, administração e em lojas.

O significativo número de postos de trabalho como profissionais de beleza, cujo valor aumentou em 156% de 1994 a 2010, se justifica pelo elevado número de salões de beleza no Brasil que, de acordo com a Anabel (Associação Nacional do Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza), era de 550 mil em 2010, o que representa um crescimento de 78% em relação a 2005. Dados da ABSB (Associação Brasileira dos Salões de Beleza) indicam que, apenas na cidade de São Paulo, existem mais de 30 mil salões e 240 mil profissionais, incluindo cabeleireiros, manicures e esteticistas. O número é, todavia, bastante incerto tendo em vista a informalidade de grande parte das empresas do setor.

- Produtos de HPPC

Os produtos de higiene pessoal apresentam maiores índices de penetração nos lares brasileiros e atingem todas as classes sociais, uma vez que são considerados essenciais pela população. A maioria das empresas que atuam nesse segmento possuem unidades produtoras no Brasil.

Já os produtos de cosméticos e perfumaria são produtos com maior valor agregado, preferencialmente direcionados às classes mais altas e têm as vendas concentradas no fim do ano e em datas comemorativas, como Dia das Mães e Dia dos Namorados. Além disso, tem-se a sazonalidade decorrente das diferentes estações do ano. Nesse segmento, tem-se um significativo número de empresas que abastecem o mercado por meio de importações de produtos (BNDES, 2007; AUSTIN ASIS, 2010).

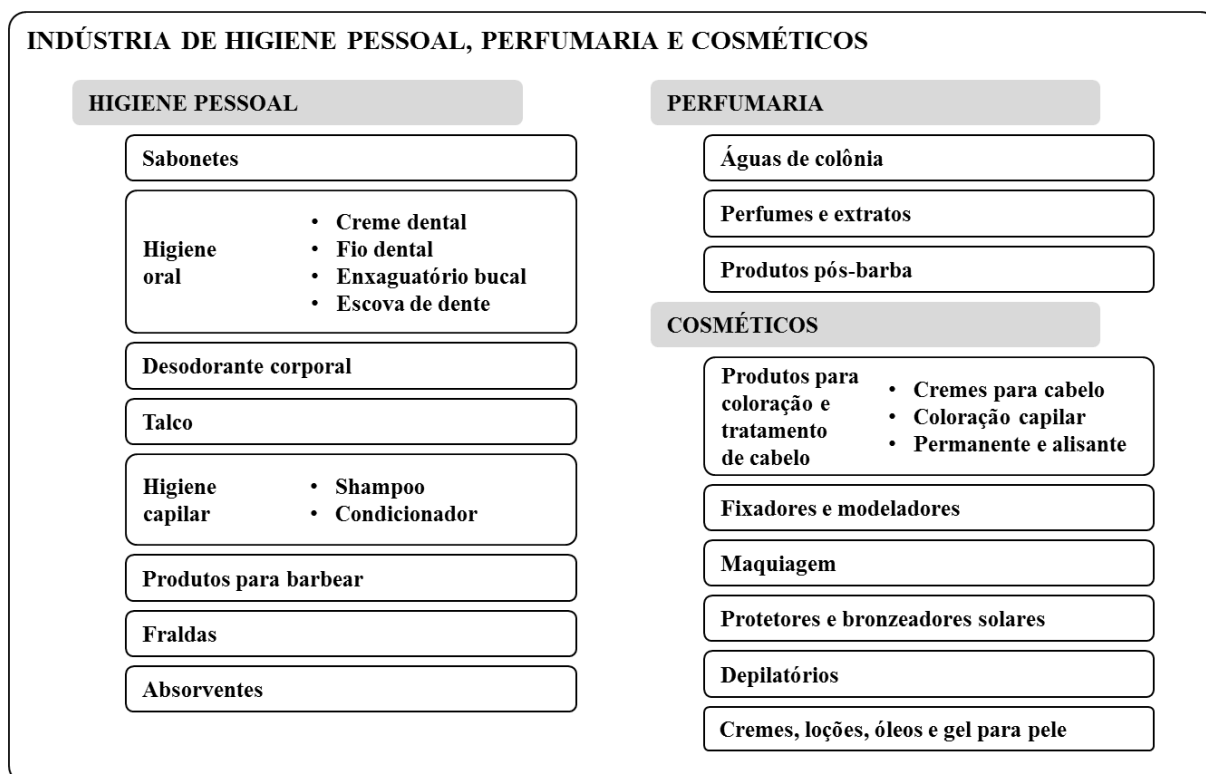


Figura 4 Produtos de HPPC

Fonte: ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011)

Analisando-se o consumo de produtos do setor por categoria, aqueles voltados para cabelos tiveram maior representatividade no faturamento em 2010, sendo responsáveis por 22% do total segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

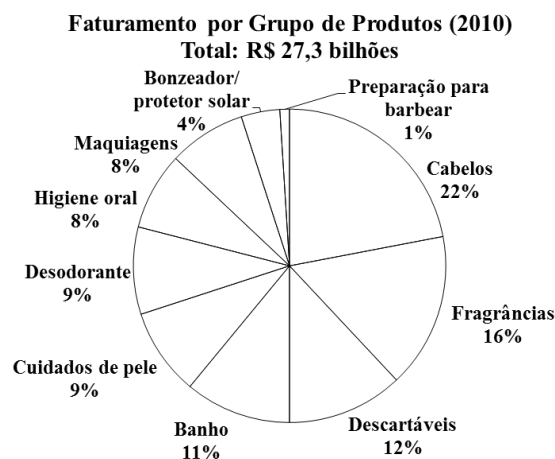


Figura 5 Faturamento por grupo de produtos

Fonte: IBGE (2010)

- Produtos capilares

O segmento de produtos para cabelo constitui-se de cinco categorias: shampoos, pós-shampoos, coloração, alisantes/permanentes/henês e fixadores/modeladores.

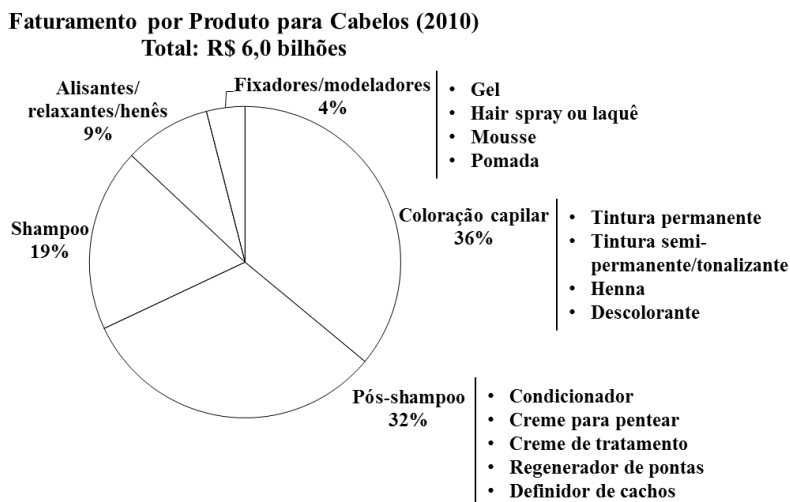


Figura 6 Faturamento por produto para cabelos

Fonte: Factor de Solução (2011); ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011)

O Brasil ocupa a terceira posição no *ranking* mundial neste segmento, o que corresponde a 9,8% do mercado. Apresenta uma gama variada de produtos, sendo o shampoo a categoria que possui a maior penetração nos lares brasileiros (90%). Além disso, dado que grande parte das mulheres colore os cabelos e faz tratamentos capilares, o uso de produtos para cuidar dos cabelos pós-tratamento é bastante significativo, segundo a ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011).

- *Serviços capilares*

Serviços capilares referem-se a corte de cabelo, escova, hidratação, coloração, alisamento, além de diversos outros tratamentos que são realizados, tradicionalmente, em salões de beleza, barbearias e em casa. A escolha entre esses três canais é geralmente feita com base na renda e na consequente disponibilidade para gastos considerados não essenciais, na complexidade do tratamento capilar, além da opção religiosa, idade e sexo (ABDI, ABIHPEC e Sebrae, 2011).

- *Maquiagem*

O segmento de maquiagem foi o que mais cresceu no mundo de 2005 a 2010 segundo um estudo da consultoria AT Kearney divulgado na revista Exame (2012). Por motivos culturais, o Brasil é responsável por apenas 5% do mercado mundial, ocupando a quarta posição no *ranking* (ABIHPEC, 2011).

- *Depilatório*

O Brasil ocupa a oitava posição no *ranking* mundial, com participação de apenas 3,2% no mercado (ABIHPEC, 2011). A maioria das mulheres se depila, principalmente nas axilas, perna e virilha, e os homens, que convencionalmente depilavam apenas os pelos da barba, nariz, bigode e orelhas, estão depilando, também, o tórax, as costas e as axilas.

Pessoas com maior poder aquisitivo costumam se depilar com cera (quente ou fria) e depilatórios químicos, enquanto nas classes de menor renda utilizam-se principalmente lâminas e cera, segundo informações da Lafis (2011).

Concluída a apresentação da Indústria da Beleza, faz-se, em seguida, uma descrição do setor de serviços, bem como de conceitos relacionados a este assunto.

2.2 SERVIÇOS

O setor de serviços é hoje um dos mais importantes na economia mundial. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), nos últimos 90 anos a sociedade evoluiu de uma economia baseada em manufatura para uma economia baseada em serviços, sendo este um

processo natural, pois na medida em que os países se industrializam e aumentam sua produtividade, a transferência da força de trabalho de um setor para outro é inevitável.

No Brasil, assim como no mundo, o setor de serviços tem apresentado participação crescente na economia nacional, sendo responsável por 67% do PIB, segundo dados do IBGE de 2012 publicados no Valor Econômico (2012). Trata-se, assim, não apenas do setor responsável pela maior parte da riqueza do país, mas da parte mais dinâmica da economia, já que, segundo Corrêa e Caon (2002), “sua participação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que os demais setores”.

2.2.1 Características de Serviços

Para Hill (1977), “um serviço pode ser definido como uma ‘mudança’ na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior”.

Quatro características podem ser atribuídas aos serviços (CORRÊA, CAON, 2002; FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2005; CARVALHO, PALADINI, 2005):

- *Intangibilidade*: em serviços, o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física. Dessa forma, ele não tem a opção de vê-lo, senti-lo nem testar seu desempenho antes de comprá-lo; deve, ao contrário, basear-se na reputação da empresa no momento da decisão de compra; daí a necessidade de registros, licenciamentos e regulamentações para garantir níveis de desempenho aceitáveis. Além disso, há subjetividade na avaliação de sua qualidade, não apenas pelo cliente mas também pelo gestor da operação;
- *Simultaneidade*: serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, diferentemente do que ocorre na manufatura tradicional, em que estoques amortecem flutuações na demanda e inspeções prévias asseguram a qualidade da entrega. Indicadores, entretanto, podem ser utilizados para monitorar a qualidade da entrega;
- *Perecibilidade*: um serviço é uma mercadoria perecível e, por isso, se não for consumido, será perdido. Tendo em vista os consideráveis custos de capacidade ociosa, maneiras de lidar com uma demanda variável incluem a suavização da demanda, por meio de reservas e agendamentos ou com preços menores em períodos

de baixa demanda, ou o ajuste da capacidade dos serviços, com a contratação de funcionários temporários em períodos de alta demanda;

- *Heterogeneidade*: serviços apresentam alta variabilidade dado que dependem da interação entre o cliente e a empresa e, conseqüentemente, de suas ações, reações, expectativas e situações pessoais. Mas, ainda que a variabilidade do cliente esteja fora do controle da empresa, funcionários treinados podem contribuir para a prestação de serviços mais consistentes e que atendam a um certo padrão de qualidade.

2.2.2 Resultado e Experiência do Serviço

Segundo Johnston e Clark (2002), serviços constituem-se de dois “ingredientes-chave”: resultado e experiência. O resultado do serviço constitui aquilo que o cliente espera. No caso de uma operação na bacia, por exemplo, o resultado envolve a recuperação do pleno movimento do paciente. Já a experiência do serviço envolve o modo como o cliente lida com o fornecedor do serviço, isto é, a maneira como os funcionários o tratam, além de sua percepção da organização e de suas instalações. Aspectos da experiência do serviço incluem o nível de personalização do processo, a responsividade da organização, a flexibilidade dos funcionários, a intimidade com o cliente, a facilidade de acesso aos funcionários, ao quanto o cliente se sente valorizado pela empresa e a cortesia e a competência do pessoal de serviço.

Embora a importância de cada um no sucesso de longo prazo da empresa dependa da natureza do serviço e da concorrência, é importante que os dois aspectos sejam administrados adequadamente, já que ambos influenciam a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente e há considerável sobreposição entre os dois.

2.2.3 Classificação de Serviços

Segundo Corrêa e Caon (2002) e Carvalho e Paladini (2005), dois contínuos são tradicionalmente considerados para tipificar operações de manufatura e, analogamente, de serviços: volume e variedade.

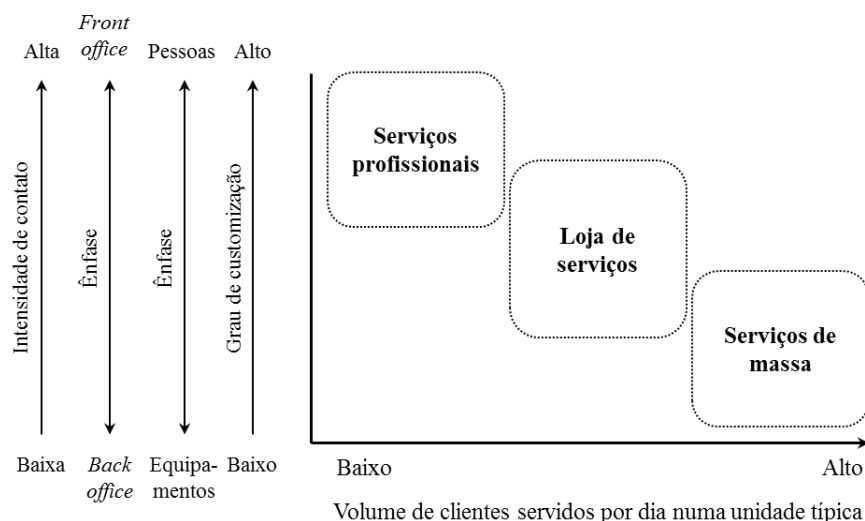


Figura 7 Tipos de serviços com base no volume e na customização do serviço

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002)

As empresas, de um modo geral, adotam um posicionamento na diagonal da matriz tendo em vista a viabilidade da operação do serviço, já que, à medida que aumenta o nível de customização do serviço, diminui o número de clientes que ela consegue atender diariamente e, da mesma forma, quanto maior o volume de transações efetuadas, menor a capacidade de atendimento às necessidades particulares de seus clientes (CORRÊA E CAON, 2002).

Assim, conforme descrito por Corrêa e Caon (2002) e Carvalho e Paladini (2005), em um extremo, tem-se os *serviços em massa*, que envolvem transações com inúmeros clientes, tempo de contato limitado e alta padronização na prestação do serviço. A maior parte do valor adicionado ocorre na retaguarda, com empregados com baixo nível de qualificação, que seguem tarefas e procedimentos prescritos.

Já no outro extremo, segundo os mesmos autores, os *serviços profissionais* caracterizam-se pelo alto contato e tempo de interação com os clientes. O atendimento se restringe a poucos clientes e é personalizado conforme suas necessidades individuais, já que os profissionais possuem conhecimento, habilidade, treinamento, julgamento e criatividade para atendê-los.

Finalmente, *lojas de serviços* constituem os serviços com características intermediárias aos serviços em massa e aos profissionais e, provavelmente, é onde se encontra a maioria das operações de serviços.

Segundo Johnston e Clark (2002) e Corrêa e Caon (2002), o processo de serviço constitui-se de duas partes: linha de frente (em inglês, *front office*) e retaguarda (*back office*). Enquanto a linha de frente caracteriza-se pela interação entre o cliente e a organização, na retaguarda, as atividades ocorrem sem contato com os clientes. Assim, organizações que concentram suas

atividades na linha de frente oferecem significativa experiência a seus clientes, favorecendo a interação e o relacionamento com eles, mas, em contrapartida, trabalham com menor padronização, controle e eficiência do que aquelas que focam na retaguarda.

2.2.4 Estratégia Competitiva em Serviços

O setor de serviços caracteriza-se pela alta competitividade. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), algumas das razões para tanto são:

- *Poucas barreiras à entrada de competidores*: inovações em serviços não são patenteáveis e, em muitos casos, não exigem grandes investimentos de capital;
- *Poucas oportunidades para economias de escala*: a necessidade de deslocamento físico do cliente até a empresa ou do prestador do serviço até o cliente faz com que haja limitação da área de atuação;
- *Substituição por produtos*: produtos inovadores podem substituir serviços, tornando-os obsoletos;
- *Fidelidade dos clientes*: a oferta de serviços personalizados contribui para a fidelização de clientes, constituindo, assim, uma barreira a novos entrantes;
- *Barreiras à saída*: algumas empresas prestadoras de serviços continuam a operar mesmo com baixa lucratividade, por exemplo, por motivos pessoais.

Dessa forma, é interessante que as empresas adotem uma estratégia que permita que ela se diferencie de seus concorrentes e entregue uma proposição única de valor a seus clientes. De acordo com Porter (1996), há três possíveis estratégias competitivas genéricas:

- *Liderança em custos*: caracteriza-se pela eficiência de escala, rígido controle de custos e despesas e, geralmente, também pela tecnologia inovadora. Tal estratégia pode ser implantada por meio do foco em clientes de baixo custo, pela padronização de serviços personalizados e ainda pela redução da interação na prestação de serviços;
- *Diferenciação*: consiste na oferta de um serviço percebido como único, com foco na lealdade do cliente. Possíveis abordagens são a personalização de um item padrão, treinamento da equipe e consistência na qualidade dos serviços;
- *Focalização*: busca atender segmentos de mercado com necessidades específicas, apresentando, assim, maior eficácia e/ou eficiência do que empresas que tentam servir um mercado amplo.

Apresentados os *conceitos* relacionados a serviços, são discutidas, a seguir, *ferramentas* que possibilitam uma análise do contexto externo e interno a uma dada empresa.

2.3 BENCHMARKING

Segundo o IIBA (2011), o *benchmarking* é um estudo realizado com o intuito de identificar as forças e fraquezas de uma determinada organização por meio de uma análise comparativa com as melhores práticas organizacionais que existem no mercado.

O *benchmarking* envolve os seguintes passos (IIBA, 2011):

- Identificação da área a ser estudada;
- Identificação das organizações líderes no setor;
- Condução de uma pesquisa nas organizações selecionadas com o intuito de compreender as melhores práticas;
- Realização de visitas às melhores organizações;
- Desenvolvimento de uma proposta de projeto para a implementação das melhores práticas.

Ainda que a identificação dos métodos, ideias e ferramentas utilizados na obtenção de níveis superiores de performance não produza soluções inovadoras ou que possam gerar uma vantagem competitiva sustentável, propostas de melhorias podem ser desenvolvidas a partir das informações levantadas, permitindo que a organização aprimore sua estratégia, operação e processos.

2.4 CANVAS BUSINESS MODEL

Segundo Osterwalder e Pigneur (2009), um modelo de negócios descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor, funcionando como um referencial para a implementação da estratégia de uma empresa em sua estrutura, processos e sistemas, como apresentado na Figura 8.

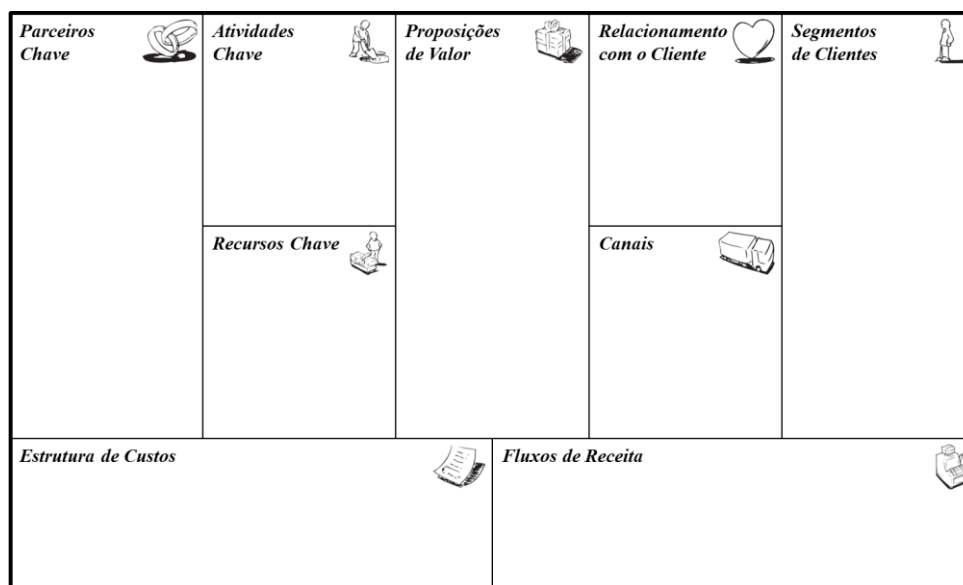


Figura 8 Canvas Business Model

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2009)

O *Canvas Business Model*, proposto pelos autores, consiste em uma estrutura que permite fácil descrição e manipulação de um modelo de negócios para a criação de novas alternativas estratégicas, sendo composto por nove blocos (OSTERVALDER; PIGNEUR, 2009):

- *Atividades chave*: descreve as atividades que a empresa precisa exercer para entregar a proposição de valor do modelo de negócios;
- *Recursos chave*: refere-se aos ativos necessários para fazer com que o modelo de negócios funcione adequadamente, podendo ser próprios ou de terceiros. Envolve os recursos físicos (instalações fabris, edifícios, veículos, máquinas e sistemas), intelectuais (marcas, conhecimento proprietário, patentes, direitos autorais e base de dados de clientes), humanos e financeiros;
- *Parceiros chave*: aborda alianças com fornecedores e outros parceiros que otimizam o modelo de negócios da empresa, essencialmente por diminuir custos, reduzir riscos e incertezas e dar acesso a recursos particulares;
- *Proposições de valor*: descreve o pacote de produtos e serviços que cria valor para um determinado segmento de clientes. É a razão pela qual o cliente escolhe uma empresa em detrimento de outra ao resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do cliente;
- *Segmentos de clientes*: refere-se aos diferentes grupos de pessoas ou organizações atendidas pela empresa. Os segmentos diferenciam-se com base nas necessidades dos

clientes, nos aspectos que valorizam na oferta, nos canais pelos quais são atendidos, nos tipos de relacionamento demandados e na lucratividade gerada;

- *Canais*: descreve como a organização se comunica e atinge os segmentos de clientes para entregar a proposição de valor. Em outras palavras, trata da interface da empresa com o cliente, desde o momento em que o cliente adquire conhecimento sobre a organização, passando pela distribuição e entrega do produto e/ou serviço até o suporte no pós-venda;
- *Relacionamento com o cliente*: trata do tipo de relacionamento que a organização deseja estabelecer com cada segmento de clientes que atende, podendo ser pessoal ou automatizado, com o intuito de prospectar clientes, retê-los ou aumentar vendas;
- *Estrutura de custos*: refere-se aos custos incorridos na operação de um modelo de negócios. Podem ser fixos ou variar conforme o volume de produtos e serviços vendidos;
- *Fluxos de receita*: representa a forma como a empresa ganha dinheiro de cada um dos segmentos atendidos. O mecanismo de precificação adotado pode ser fixo ou variar conforme as condições do mercado.

Na elaboração da matriz inicialmente, são desenvolvidos os blocos referentes ao valor gerado pelo negócio (segmentos de clientes, proposições de valor, canais, relacionamento com o cliente e fluxos de receita), para, em seguida, os blocos relacionados à eficiência do negócio serem elaborados (recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos).

2.5 SERVICE BLUEPRINTING

Service Blueprinting é uma abordagem voltada para inovação e melhorias em serviços. Segundo Bitner *et. al.* (2007), é a principal ferramenta que permite a visualização dos processos de serviços, dos pontos de contato com os clientes e das evidências físicas associadas aos serviços do ponto de vista dos clientes.

Assim como outras ferramentas de modelagem de processos, o *Service Blueprinting* é uma notação visual que representa o processo de prestação de serviços, identificando os atores envolvidos e as atividades executadas; pode ser utilizado para representar a visão geral do processo ou apenas detalhes de um subprocesso particular; e permite correspondência com outros diagramas de modelagem por meio de linguagens como o BPMN (*Business Process Modeling Notation*) e UML (*Unified Modeling Language*). Destaca-se das demais, todavia,

pela simplicidade do modelo e pela consequente maior facilidade de interpretação pelos *stakeholders*, no caso, clientes, gerentes e funcionários, os quais devem compreendê-lo para que possam contribuir com a criação ou aperfeiçoamento do conceito do serviço.

Evidência Física	
Cliente	Linha de interação
Linha de Frente	Linha de visibilidade
Retaguarda	Linha de interação interna
Suporte	

Figura 9 Service Blueprinting

Fonte: Bitner et. al. (2007)

Cinco elementos compõem o *Service Blueprint* (Bitner et. al., 2007):

- *Ações dos clientes*: envolve todas as atividades desempenhadas pelos clientes, as quais devem estar cronologicamente organizadas;
- *Ações da linha de frente*: trata-se das interações frente a frente entre funcionários e clientes;
- *Ações da retaguarda*: envolve as interações que não são visíveis para os clientes (como telefonemas), bem como atividades preparativas;
- *Processos de suporte*: atividades de apoio que não envolvem interações com os clientes;
- *Evidências físicas*: elementos tangíveis aos quais os clientes ficam expostos que podem influenciar sua percepção de qualidade.

A construção do *blueprint* inicia-se com a definição do processo ou subprocesso a ser estudado, bem como do segmento de clientes foco. Mapeiam-se, então, as ações dos clientes e, em seguida, as ações da linha de frente e da retaguarda. Funções de apoio são, então, identificadas com base nas interações entre a empresa e os clientes e, por fim, evidências físicas são levantadas para cada ação dos clientes.

2.6 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que busca analisar o ambiente externo e interno a uma dada organização para que, com isso, pontos fortes (em inglês, *strenghts*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) sejam identificados.

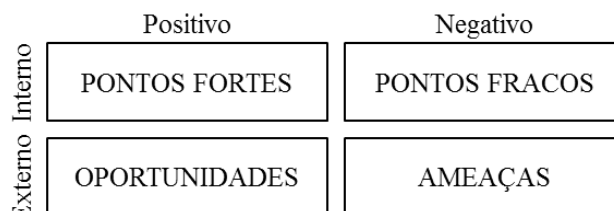


Figura 10 Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Kotler (2007)

Para Kotler (1999), a análise do ambiente externo consiste no monitoramento de dois tipos de forças: as macroambientais e microambientais.

As principais forças macroambientais que influenciam o consumo são (KOTLER, 1999):

- *Demográfica*: definida pelo tamanho da população, faixa etária, nível educacional, etnia e práticas religiosas da população;
- *Econômica*: impactada pela distribuição da população em classes sociais, índice de desemprego, taxa de juros, produção industrial e construção civil;
- *Estilo de vida*: referente a atividades, interesses e opiniões das pessoas;
- *Tecnológica*: relacionada a inovações em tecnologia;
- *Política*: definida por políticas, leis e normas.

Os agentes microambientais, por outro lado, consistem em clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. Deve-se, assim, acompanhar tendências e acontecimentos importantes referentes a essas forças para que oportunidades e ameaças sejam identificadas.

Segundo Kotler (2007), uma oportunidade existe quando o atendimento das necessidades de consumidores de um determinado segmento contribui para a melhoria do desempenho do negócio; já uma ameaça representa uma tendência do mercado ou um evento desfavorável que pode prejudicar o desempenho do negócio. Concluída a análise do ambiente externo, a qual é válida para todas as organizações atuantes no mesmo mercado, analisa-se o ambiente interno particular da organização. Tal análise permite que a companhia identifique pontos fortes e fracos em relação a seus concorrentes, levando-a a decidir quais forças intensificar e quais

fraquezas corrigir tendo em vista o aproveitamento de oportunidades de mercado e a mitigação de possíveis ameaças.

Apresentadas as *ferramentas* voltadas para a identificação e análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de uma organização, são discutidos, em seguida, conceitos e *ferramentas* relacionados à *qualidade em serviços*.

2.7 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Corrêa e Caon (2002), o conceito de qualidade em serviços está relacionado à satisfação do cliente e, conseqüentemente, à sua fidelização à empresa. Um cliente muito satisfeito pode se tornar um cliente fiel, que não apenas utiliza frequentemente os serviços da empresa, mas também serve como agente de marketing da organização, auxiliando a conquistar novos clientes. Além disso, é geralmente mais disposto a pagar preços *premium* pelos serviços e demanda menos recursos em seu atendimento, uma vez que já está acostumado à operação e não precisa ser treinado.

Dada sua importância na retenção de clientes e, conseqüentemente, na lucratividade da empresa, a qualidade em serviços deve ser constantemente monitorada de forma a garantir bons níveis de satisfação, podendo ser avaliada com base em duas abordagens complementares:

- Expectativa e percepções dos clientes;
- Dimensões da qualidade, a serem apresentadas detalhadamente a seguir

2.7.1 Expectativas e Percepções dos Clientes

Segundo esta abordagem, a satisfação dos clientes pode ser entendida como a comparação entre as expectativas que eles têm anteriormente à experiência do serviço e sua percepção com relação ao que foi entregue.

Segundo Corrêa e Caon (2002), cinco fatores influenciam na formação das expectativas dos clientes com relação a um serviço:

- *Necessidades e desejos do cliente*: o cliente espera que suas necessidades e expectativas pessoais sejam atendidas;

- *Experiência passada do próprio cliente*: experiências passadas, mesmo que com outros fornecedores, fazem com que as expectativas do cliente sejam alteradas;
- *Comunicação boca a boca*: a transmissão da experiência vivenciada por terceiros tem grande impacto nas expectativas do cliente, podendo a experiência ter sido boa ou ruim;
- *Comunicação externa*: os meios de comunicação utilizados pela própria empresa para divulgação ou por órgãos externos que, por exemplo, avaliam e comparam fornecedores criam expectativas no cliente. Tal expectativa deve ser competitiva com as ofertas dos concorrentes e, ao mesmo tempo, estar alinhada à capacidade do prestador de serviços;
- *Preço*: os clientes tendem a estabelecer uma correlação entre preço e qualidade como uma maneira de avaliar objetivamente um serviço. Assim, quanto maior o preço cobrado, maiores são as expectativas com relação ao serviço a ser recebido.

Já a percepção do cliente é resultante da somatória da sequência de momentos de contato que ele tem com a empresa, os chamados “momentos da verdade”, propostos por Normann (1993 *apud* Corrêa e Caon, 2002). Segundo Corrêa e Caon (2002), em cada momento de contato na prestação do serviço, o cliente tem diferentes expectativas com relação a diversos critérios de desempenho e, conseqüentemente, em cada etapa do ciclo de serviço diferentes fatores são capazes de influenciar sua percepção.

Assim, as empresas devem se preocupar tanto com os fatores que influenciam na expectativa do cliente em relação ao serviço oferecido como em sua percepção ao que foi entregue, já que da comparação entre estes dois itens resulta a satisfação do cliente.

2.7.2 Dimensões da Qualidade

Uma segunda abordagem, proposta por Parasuraman *et. al.* (1985), identifica dez dimensões que descrevem como os clientes avaliam a qualidade em serviços:

- *Confiabilidade*: capacidade de executar o serviço prometido com precisão. Envolve a consistência do desempenho, a coerência com o que foi prometido, a execução correta do serviço na primeira vez e no prazo previsto, a exatidão na elaboração de contas e a manutenção de registros corretos;

- *Responsividade*: disposição para ajudar os clientes e prestar um serviço com prontidão. Envolve a capacidade da empresa e a disposição dos funcionários para resolver problemas rapidamente e a preocupação em informar o cliente quando o serviço estará concluído;
- *Competência*: habilidades e conhecimentos necessários para executar o serviço. Envolve as competências dos funcionários da linha de frente e também da retaguarda;
- *Acesso*: facilidade com que o cliente estabelece contato com a organização. Envolve o tempo de espera para atendimento, pessoalmente e por telefone, a conveniência do horário de funcionamento e a localização do estabelecimento;
- *Cortesia*: polidez, respeito, consideração e simpatia dos funcionários da linha de frente;
- *Comunicação*: manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda e ouvi-lo. Envolve a capacidade de explicar o que é o serviço, a adaptação da linguagem de acordo com o nível de instrução do cliente, evitando jargões, e a garantia de que problemas serão resolvidos;
- *Credibilidade*: confiabilidade e honestidade do fornecedor do serviço. Envolve o nome da empresa e sua reputação, o comportamento dos funcionários da linha de frente e a coerência entre o preço cobrado e o serviço prestado;
- *Segurança*: inexistência de perigo, risco ou dúvida. Envolve a segurança física, financeira e questões de confidencialidade;
- *Entender o cliente*: esforço para conhecer os clientes e suas necessidades. Envolve o entendimento das necessidades específicas dos clientes, o fornecimento de atenção individualizada e o reconhecimento de clientes habituais;
- *Tangíveis*: aparência das instalações, equipamentos e ferramentas, pessoal (funcionários e outros clientes) e material de comunicação.

Segundo Miguel *et. al.* (2004), “as dimensões da qualidade representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho, que devem ser minimizadas a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade”.

Parasuraman *et. al.* (1985) defende que as dimensões levantadas são exaustivas e válidas para qualquer tipo de serviço, mas destaca que as dimensões não são necessariamente independentes uma da outra. Em um estudo posterior, o autor identificou que sete das dez dimensões levantadas apresentavam significativa correlação entre si e que, por isso, podiam ser agrupadas em apenas duas dimensões: segurança e empatia. As cinco dimensões

resultantes passaram, então, a ser tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, sendo a correspondência entre as dimensões originais e as resultantes descritas na tabela a seguir (ZEITHAML *et. al.*, 1990).

Tabela 1 Correspondência entre as dimensões originais e as dimensões resultantes

		Dimensões resultantes				
		Tangíveis	Confiabilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
Dimensões originais	Tangíveis					
	Confiabilidade					
	Responsividade					
	Competência					
	Cortesia					
	Credibilidade					
	Segurança					
Dimensões originais	Acesso					
	Comunicação					
	Entender o cliente					

Fonte: Adaptado de Zeithaml et. al. (1990)

2.8 VOZ DO CLIENTE

Segundo Griffin e Hauser (1993), a voz do cliente consiste no conjunto de necessidades do cliente a serem satisfeitas por um determinado produto ou serviço. As necessidades são organizadas em três níveis em detalhe, possuem diferentes graus de importância para o cliente e são descritas com as suas próprias palavras, evitando, assim, a limitação precoce de soluções para o produto ou serviço em desenvolvimento.

Dentre os possíveis métodos para o levantamento da voz do cliente, tem-se a aplicação de questionários e a realização de entrevistas.

2.8.1 Pesquisa/Questionário

Segundo o IIBA (2011), a pesquisa é um método de levantamento de dados que permite o acesso a uma grande quantidade de pessoas em um curto período de tempo. Consiste em um conjunto de perguntas ou declarações, geralmente escritas, que devem ser respondidas pelos participantes, podendo ser de dois tipos: fechadas ou abertas. No primeiro caso, opções

limitadas de resposta são dadas, facilitando a posterior análise dos dados; já no segundo caso, o respondente pode dar respostas livres, explicitando, assim, mais claramente sua opinião.

- *Confiabilidade do questionário*

Segundo Hayes (1995), a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados aos valores reais. Em questionários, uma das maneiras de estimá-la é por meio da estimativa alfa de Cronbach, a qual indica o grau em que os itens de uma dada dimensão do questionário estão inter-relacionados por meio do seguinte cálculo:

$$r_{xx} = \frac{K}{K-1} \times \left(1 - \frac{\sum x_{ii}}{\sum x_{ii} + \sum x_{ij}} \right)$$

Em que: r_{xx} : estimativa alfa de Cronbach;

K: número de itens de determinada dimensão;

x_{ii} e x_{ij} : elementos da matriz de correlação, em que $i \neq j$;

Sendo a matriz de correlação uma matriz quadrada simétrica em que cada elemento representa a correlação entre as questões de uma dada dimensão. Para obtê-la, pode-se utilizar o índice de correlação de Pearson, calculado pela seguinte fórmula:

$$r_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n (x_k - \bar{x}) \times (y_k - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{k=1}^n (x_k - \bar{x})^2} \times \sqrt{\sum_{k=1}^n (y_k - \bar{y})^2}}$$

Em que: r_{ij} : índice de correlação entre as questões i e j;

x: nota atribuída para a questão i pelo entrevistado k;

y: nota atribuída para a questão j pelo entrevistado k;

n: número de pares de dados.

Quanto maior o valor de a estimativa alfa de Cronbach, maior a correlação entre os itens de uma determinada dimensão e, portanto, maior a confiabilidade dos resultados obtidos tendo em vista os indicadores utilizados. Segundo o autor, de modo geral, níveis aceitáveis de confiabilidade envolvem uma estimativa igual ou superior a 0,80.

- *Tamanho da amostra*

O tamanho da amostra deve se basear na precisão estatística e no nível de confiança desejado. Quando o desvio padrão da população é desconhecido, o tamanho da amostra pode ser calculado pela seguinte fórmula (COSTA NETO, 1977):

$$n = \left(\frac{t_{n'-1, \frac{\alpha}{2}} \times s}{e_0} \right)^2$$

Em que: n: tamanho da amostra;

$t_{n'-1, \frac{\alpha}{2}}$: variável t de Student;

n': tamanho da amostra piloto;

(1- α): nível de confiabilidade;

s: desvio padrão da amostra;

e_0 : semi-amplitude do intervalo de confiança.

2.8.2 Entrevistas

Segundo o IIBA (2011), a entrevista consiste uma conversa com uma pessoa ou com um grupo de pessoas que busca, por meio de perguntas relevantes, levantar informações sobre determinado assunto. Uma entrevista pode ser estruturada, caso perguntas pré-definidas venham a ser utilizadas, ou não-estruturada, caso se deseje ter uma discussão aberta. Ainda que exija considerável tempo e envolvimento por parte dos participantes e, principalmente, do entrevistador, além da possibilidade de influência, ainda que não-intencional, na resposta do entrevistado, a técnica é uma das mais eficientes para levantar a opinião do consumidor, segundo Corrêa e Caon (2002), já que permite a obtenção de respostas elaboradas e explicações amplas sobre o assunto de interesse.

2.9 SERVQUAL

O SERVQUAL é uma ferramenta proposta por Parasuraman em 1988 utilizada com o intuito de avaliar quantitativamente a percepção de qualidade do cliente com relação ao serviço prestado por uma determinada empresa. Constitui-se de dois blocos de afirmações, um para avaliar as expectativas dos clientes com relação a um tipo de serviço e outro para avaliar as percepções quanto ao serviço prestado pela empresa, podendo ser encontrado no Apêndice A. Cada um dos blocos contém 22 questões análogas, as quais referem-se a cinco dimensões da qualidade (ZEITHAML *et. al.*, 1990):

- *Tangíveis*: aparência das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- *Confiabilidade*: capacidade de executar o serviço prometido com precisão;
- *Responsividade*: disposição para ajudar os clientes e prestar um serviço com prontidão;
- *Segurança*: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança;
- *Empatia*: atenção e cuidado individualizados ao cliente.

Para cada afirmação, o cliente avalia se discorda dela (neste caso, atribuindo nota 1), se concorda com ela (atribuindo nota 7), ou se acredita que a afirmação é parcialmente falsa ou verdadeira (atribuindo notas intermediárias de 1 a 7). Além disso, pode avaliar, também, a importância que dá a cada uma das cinco dimensões da qualidade. A diferença entre as médias aritméticas (caso as cinco dimensões sejam consideradas igualmente importantes) ou ponderadas (caso algumas dimensões sejam consideradas mais importantes do que outras) dos dois blocos fornece, então, uma avaliação para a qualidade do serviço prestado.

$$Q_j = D_j - E_j$$

Em que: Q_j : avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ;

D_j : valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço;

E_j : valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço.

O SERVQUAL também pode ser utilizado para analisar a evolução das expectativas e percepções ao longo do tempo, bem como comparativamente entre competidores. Neste último caso, as expectativas não precisam ser avaliadas novamente, e a empresa consegue facilmente avaliar suas forças e fraquezas com relação a seus concorrentes.

E, apesar de constituir um método padronizado, o SERVQUAL pode ser adaptado conforme as particularidades de cada empresa e os objetivos de sua utilização, auxiliando, dessa forma, diversos tipos de empresas a melhorar a qualidade de seus serviços de diferentes maneiras.

2.10 SERVPERF

O modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992), foi desenvolvido como alternativa ao SERVQUAL. Segundo os autores, a qualidade em serviços não deve ser medida

como sendo a diferença entre expectativa e desempenho, mas somente com base na percepção de desempenho.

$$Q_j = D_j$$

Em que: Q_j : avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j ;

D_j : valores de percepção de desempenho para característica j do serviço.

Os 22 itens propostos por Parasuraman em 1988 são considerados suficientemente fundamentados e, assim, são utilizados também no modelo SERVPERF. A diferença e principal vantagem em relação ao SERVQUAL é que o SERVPERF utiliza apenas metade das questões, já que avalia apenas a percepção de desempenho, simplificando a operacionalização da pesquisa e evitando a desmotivação do respondente. Quanto à confiabilidade e validade do modelo, o SERVPERF apresentou maiores níveis de confiabilidade e o mesmo nível de validade que o SERVQUAL (SALOMI *et. al.*, 2005).

2.11 *Quality Function Deployment - QFD*

Diferentemente das ferramentas anteriormente apresentadas, as quais buscam avaliar a percepção de qualidade pelos clientes, o Desdobramento da Função Qualidade, do inglês, *Quality Function Deployment*, considera a opinião do cliente no estágio de desenho do produto. Criado no Japão no final dos anos 60 pelos professores Mizuno e Akao, consiste em um método que busca a satisfação do cliente por meio da tradução de suas demandas em metas de projeto e pontos de garantia de qualidade, os quais devem ser monitorados ao longo de todo o processo produtivo (AKAO, 1990). Segundo Cheng *et. al.* (2007), é “uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com a qualidade e de explicitar ordenadamente trabalho relacionado com a obtenção da qualidade”.

Busca, assim, garantir a qualidade no processo de desenvolvimento do produto e pode ser utilizado tanto no desenvolvimento de novos produtos, como na melhoria de produtos já existentes, além de também poder ser aplicado a serviços.

Guinta e Praizler (1993) explicam que o QFD é composto por quatro fases: projeto, detalhes, processo e produção.

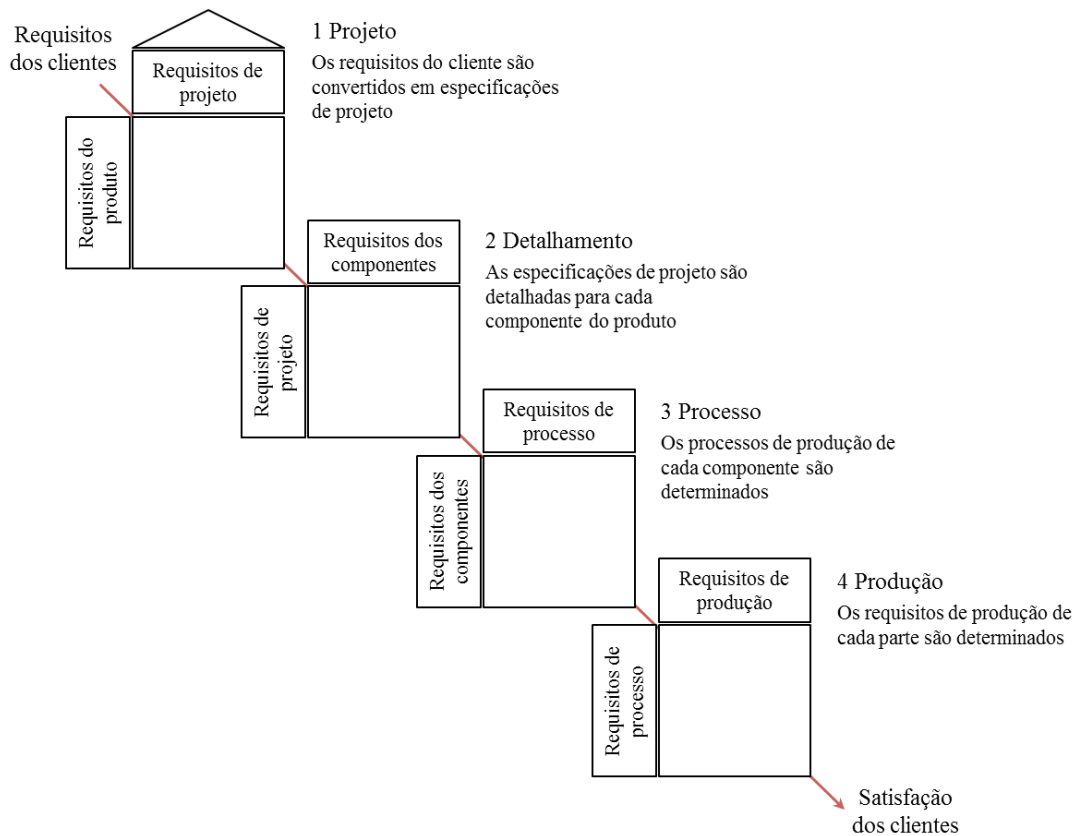


Figura 11 Fases do QFD

Fonte: Adaptado de Guinta e Praizler (1993)

Na fase de *projeto*, as exigências do cliente são levantadas e traduzidas em requisitos para que maneiras de satisfazê-los sejam levantadas. Alguns dos requisitos são, então, transferidos para a próxima fase, de *detalhes*, em que detalhes e componentes necessários para fabricar o produto ou prestar o serviço são determinados. Os detalhes que apresentam maior relação com a satisfação dos requisitos do cliente são, então, transferidos para a fase seguinte, de *processo*. Nesta fase, determinam-se os processos necessários para fabricar o produto e aqueles que melhor satisfazem os requisitos do cliente são transferidos para a quarta e última fase, de *produção*. Nela, os requisitos de fabricação do produto são desenvolvidos, permitindo, dessa forma, a fabricação de um produto de alta qualidade que atenda as exigências do cliente.

A primeira matriz desenvolvida é conhecida como “Casa da Qualidade” e, muitas vezes, é a única utilizada, já que, ainda que não detalhe os componentes e parâmetros de controle do processo de fabricação, permite a concepção do produto e o estabelecimento de metas de desempenho. Segundo Guinta e Praizler (1993) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a Casa da Qualidade é composta pelos seguintes itens:

- *Objetivo*: descreve o objetivo do projeto;

- *Requisitos do cliente*: enumera as expectativas do grupo de clientes que se deseja satisfazer. Podem ser levantadas por meio de entrevistas, grupos focais ou questionários e, uma vez identificadas, podem ser desdobradas em diferentes níveis de detalhamento;
- *Importância dos requisitos*: representa a importância relativa de cada expectativa do cliente, recebendo valores de um a cinco, em que, quanto maior o valor, maior a importância do requisito;
- *Avaliação da concorrência*: avalia comparativamente as características do produto ou serviço oferecido pela concorrência em relação aos da empresa de estudo do ponto de vista do cliente. Pode ser feita por meio de grupos focais adicionais, entrevistas com clientes e até mesmo com dados de mercado existentes;
- *Qualidade planejada*: ordena os requisitos com base no índice de melhoria, grau de importância e argumento de vendas;
- *Elementos do serviço*: constitui os elementos que o gerenciamento pode manipular para satisfazer os requisitos do cliente;
- *Direcionador de melhoria*: indica se deseja-se que os elementos do serviço aumentem de valor, diminuam ou atinjam um valor específico;
- *Matriz de Correlações*: registra qualitativamente a intensidade da correlação entre os pares de elementos do serviço, no caso, como positiva forte, positiva fraca, inexistente, negativa fraca ou negativa forte;
- *Matriz de Relações*: indica a intensidade do vínculo entre um elemento do serviço e as correspondentes expectativas do cliente, admitindo os valores um, três e nove, que representam, respectivamente, vínculos fracos, moderados e fortes;
- *Importância dos elementos*: representa uma medida da importância de cada elemento do serviço para a satisfação das necessidades dos clientes. Para cada elemento, somam-se os valores de intensidade do vínculo para as diversas expectativas, ponderados pela importância relativa de cada expectativa;
- *Avaliação técnica da concorrência*: mostra as especificações de engenharia da empresa para cada elemento do serviço, bem como as especificações do concorrente;
- *Metas*: indica quais elementos devem ser melhorados dado que tem maior impacto sobre a qualidade desejada;
- *Dificuldade técnica*: indica o grau de dificuldade de melhoria de cada elemento do serviço. As notas variam de um a cinco com base nos seguintes critérios:

Tabela 2 Critérios para definir o grau de dificuldade técnica

Dificuldade	Descrição
1	Pode ser facilmente desenvolvido com a tecnologia atual
2	É possível desenvolver com a tecnologia atual
3	Pode ser facilmente desenvolvido com nova tecnologia
4	É possível desenvolver com nova tecnologia
5	Difícil desenvolver, mesmo com nova tecnologia

Fonte: Portal de Conhecimentos (2009)

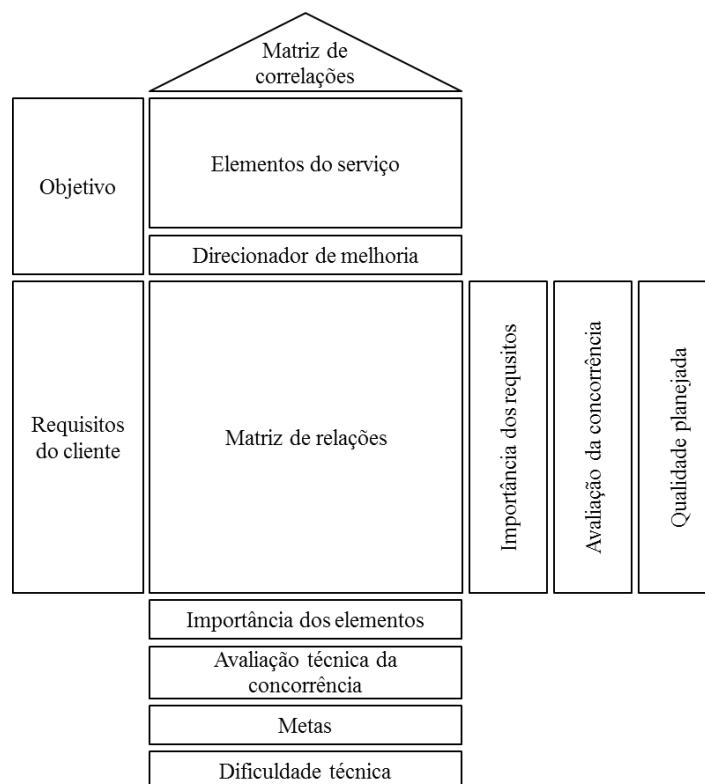


Figura 12 Componentes da Casa da Qualidade (QFD)

Fonte: Adaptado de Guinta e Praizler (1993)

Na etapa de identificação da importância dos requisitos, inicialmente, identifica-se a importância do ponto de vista do cliente, atribuindo, para cada requisito, notas de um a cinco. Em seguida, classificam-se os requisitos do ponto de vista da empresa segundo o critério de Kano. Segundo Sauerwein *et. al.* (1996) e Robinson (2009), o Modelo de Kano faz distinção entre três categorias primárias de atributos de produtos e serviços que influenciam a satisfação dos clientes, além de outras duas secundárias:

- **Obrigatórios**: atributos considerados básicos no produto ou serviço que, se não estiverem presentes, deixarão os clientes extremamente insatisfeitos; sua presença, entretanto, não traz satisfação. Espera-se que eles estejam presentes, mas, geralmente, não são exigidos explicitamente pelos clientes;

- *Unidimensionais*: atributos que causam satisfação ou insatisfação no cliente proporcionalmente ao nível de desempenho. São, geralmente, exigidos explicitamente pelos clientes;
- *Atrativos*: atributos-chave que têm maior impacto no nível de satisfação dos clientes, mas que não trazem insatisfação caso não estejam presentes, dado que não são esperados e, conseqüentemente, não são explicitamente exigidos pelos clientes;
- *Neutros*: atributos que não trazem satisfação quando presentes, nem insatisfação quando ausentes. Correspondem àqueles que nunca ou raramente são utilizados, ou que o cliente não sabe como usar;
- *Reversos*: atributos cuja presença traz insatisfação.

Segundo Sauerwein *et. al.* (1996), a identificação de tais atributos auxilia no desenvolvimento de produtos e serviços bem como na melhoria de sua qualidade, uma vez que evidencia quais atributos efetivamente têm impacto na satisfação dos clientes. Assim, para que uma empresa tenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes, deve atender aos atributos obrigatórios, estar competitiva com relação aos unidimensionais e se destacar quanto aos atributos atrativos, estes últimos responsáveis pela diferenciação de produtos e serviços e, conseqüentemente, pela fidelidade dos clientes e acesso aos melhores acionistas. Cabe destacar que, segundo Robinson (2009), o Modelo de Kano é dinâmico, já que os atributos seguem um ciclo de vida que vai desde a categoria neutra, passando por atrativa e unidimensional até ser considerada obrigatória e, por isso, o acompanhamento das expectativas e percepções dos clientes deve ser constante ao longo do tempo.

Classificados os requisitos segundo o Modelo de Kano, estabelece-se o grau de importância geral tendo em vista a seguinte lógica (Portal de Conhecimentos, 2009):

Tabela 3 Lógica para o grau de importância geral dos requisitos

IMPORTÂNCIA CLIENTE	PRIORIDADE EMPRESA	IMPORTÂNCIA GERAL
Alta	Obrigatório	Alta
Alta	Unidimensional	Alta
Alta	Atrativo	Alta para os mais altos e baixa para os demais
Alta	Neutro	Baixa
Baixa	Obrigatório	Alta
Baixa	Unidimensional	Baixa
Baixa	Atrativo	Baixa
Baixa	Neutro	Baixa

Fonte: Adaptado do Portal de Conhecimentos (2009)

Já na definição da qualidade planejada, inicialmente, estabelece-se um plano para cada requisito tendo em vista o desempenho da empresa em relação à concorrência e sua importância geral. Em seguida, calcula-se o índice de melhoria:

$$\text{Índice de melhoria} = \frac{\text{Plano de qualidade}}{\text{Avaliação competitiva}}$$

Classificam-se, então, os requisitos quanto ao argumento de vendas:

Tabela 4 Critério de argumento de vendas

NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
1,5	Argumento forte	O consumidor é sensível a este argumento e é estratégico para a empresa
1,2	Argumento de vendas	O consumidor é sensível a este argumento
1	Não é argumento de vendas	O consumidor não é sensível a este argumento

Fonte: Adaptado do Portal de Conhecimentos (2009)

Por fim, obtém-se o peso absoluto de cada requisito.

$$\text{Peso absoluto} = \text{Índice de melhoria} \times \text{Grau de importância geral} \times \text{Argumento de vendas}$$

Apresentadas as *ferramentas* voltadas para a *avaliação e melhoria da qualidade em serviços*, a seguir, são apresentadas *ferramentas voltadas para a inovação em negócios*.

2.12 PERSONAS

Segundo Vianna *et. al.* (2012) e informações do Design Council (2012), *personas* são arquétipos, personagens fictícios, concebidos a partir da análise das características dos clientes típicos da empresa bem como daqueles com perfis extremos. Permite, com isso, o direcionamento de soluções que levem em consideração motivações, desejos, expectativas e necessidades de diferentes perfis, os quais podem ser tratados por nomes e descritos com base em aspectos demográficos, como sexo, faixa etária e classe social, e por meio de perfis comportamentais.

2.13 JORNADA DO USUÁRIO

A *jornada do usuário*, conforme descrito por Vianna *et. al.* (2012), consiste em uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço,

que descreve o que ocorre antes, durante e depois de sua compra e utilização. Tal ferramenta permite a análise das expectativas dos clientes em cada uma destas etapas, possibilitando melhor atendê-las e, com isso, surpreender o cliente. A ferramenta pode, ainda, ser utilizada com base em *personas*, para que cada momento do ciclo de relacionamento do cliente com o produto ou serviço seja analisado sob a ótica de diferentes perfis.

Concluída a apresentação de *ferramentas* que podem contribuir no *processo de ideação*, discutem-se, por fim, os tipos de *arranjos físicos* possíveis em sistemas produtivos.

2.14 ARRANJO FÍSICO

Segundo Slack *et. al.* (1999), o arranjo físico de uma operação produtiva trata da localização dos recursos de transformação, isto é, das instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. Determina como materiais, informações ou clientes fluem através da operação, afetando custos e a eficácia geral da produção.

Quatro tipos básicos de arranjo físico são definidos por Slack *et. al.* (1999):

- *Posicional*: neste tipo de arranjo, materiais, informações ou clientes ficam estacionários, enquanto equipamentos, máquinas, instalações e pessoas fluem através da operação. Sua adoção deve-se, geralmente, à dificuldade de movimentação dos recursos transformados, seja porque são grandes, seja porque encontram-se em um estado delicado;
- *Por processo/funcional*: neste caso, processos similares encontram-se juntos um do outro, fazendo com que recursos transformados percorram um roteiro de processo a processo com base em suas necessidades particulares;
- *Celular*: em arranjos físicos celulares, todos os recursos transformadores necessários para atender às necessidades de determinado processamento encontram-se uma parte específica da operação, denominada *célula*. Em cada célula, o arranjo pode ser por processo ou por produto;
- *Por produto/linear*: neste caso, produtos, informações ou clientes seguem “um roteiro predefinido no qual a sequência de atividades requerida coincide com a sequência na qual os processos foram arranjados fisicamente”.

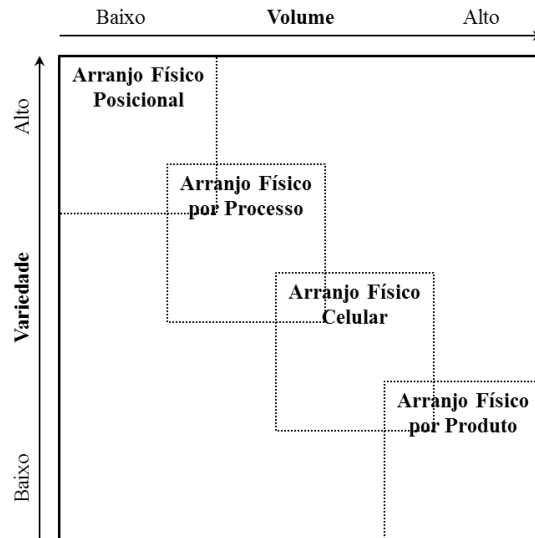


Figura 13 Tipos de arranjos físicos com base no volume e na variedade

Fonte: Adaptado de Slack et. al. (1999)

O arranjo físico pode ainda ser misto, combinando elementos de vários tipos básicos de arranjo.

A escolha do tipo mais adequado baseia-se nas características de volume e variedade da operação, sendo que, em um extremo, arranjos posicionais permitem maior flexibilidade de mix de produtos e, em outro, arranjos por produto implicam em menores custos unitários para altos volumes.

Conclui-se, assim, a apresentação dos principais *conceitos e ferramentas* considerados no desenvolvimento deste trabalho. O próximo capítulo apresenta a metodologia utilizada no seu desenvolvimento prático.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica utilizada neste trabalho, que pode ser dividida em duas etapas: 1) análise do contexto externo e interno e 2) aprimoramento estratégico-operacional.

A figura a seguir descreve, para cada uma destas etapas, as ferramentas utilizadas bem como os *outputs* gerados, os quais são utilizados como *input* para as ferramentas seguintes. Ao final da primeira etapa, definem-se os objetivos estratégicos da empresa e, ao final da segunda, os requisitos para expansão do empreendimento bem como uma proposta de reestruturação.

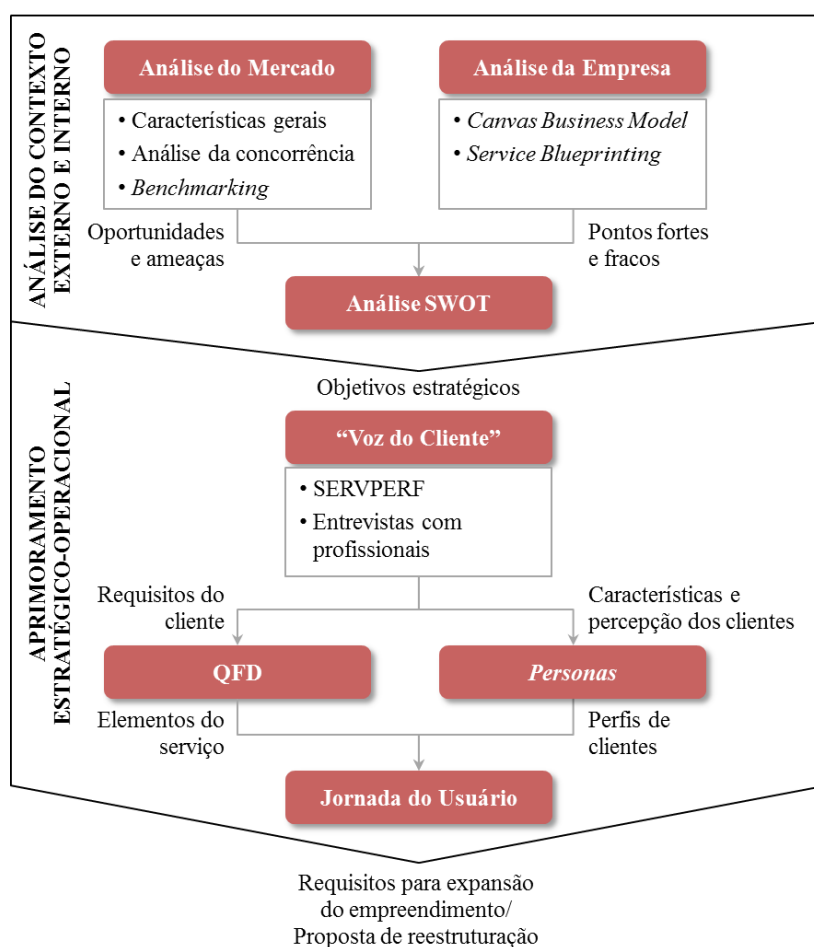


Figura 14 Metodologia do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

3.1 ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

Na primeira etapa do trabalho, uma análise do contexto externo e interno à empresa é feita com o intuito de permitir uma visão ampla do mercado em que o IB atua, bem como uma análise autocrítica de sua estratégia e operação.

A análise do contexto externo deve permitir o levantamento de oportunidades e ameaças às quais as empresas atuantes no mercado estão sujeitas, enquanto a análise do contexto interno deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos do IB em relação a seus concorrentes. Feito isso, a análise SWOT deve sintetizar os principais achados e permitir, então, a definição dos objetivos estratégicos da empresa.

3.1.1 Análise do Mercado

A análise do mercado tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças na indústria a partir de informações referentes a dois tipos de forças, as macroambientais e as microambientais, conforme proposto por Kotler (1999). As forças macroambientais referem-se aos aspectos demográficos, econômicos, de estilo de vida, tecnológicos e políticos. Já as microambientais envolvem os clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores da indústria. Além disso, dado que o objetivo do IB é posicionar-se entre os melhores salões de beleza de São Paulo, analisou-se, também, as melhores empresas da cidade por meio de um *benchmarking*.

Com base no método de levantamento de dados, a análise do mercado foi dividida em três grupos: características gerais, análise da concorrência e *benchmarking*.

- Características gerais

Características gerais sobre a Indústria da Beleza foram levantadas em estudos setoriais e em reportagens publicadas na mídia tendo em vista a identificação e descrição dos agentes que possam impactar na dinâmica do mercado, no caso, fornecedores e demais empresas que oferecem produtos e serviços de beleza, além das forças demográfica, econômica, de estilo de vida, tecnológica e política. Com isso, teve-se um melhor entendimento de como o setor deve se comportar nos próximos anos, evidenciando-se oportunidades e ameaças no mercado.

- Análise da concorrência

Concluída a descrição das características gerais da indústria, fez-se, em seguida, uma análise detalhada dos principais concorrentes diretos do IB para que, assim, uma comparação entre a empresa de estudo e seus concorrentes colocasse em evidência seus pontos fortes e fracos.

Para tanto, cinco salões de beleza que atendem a um mesmo público alvo foram selecionadas, conforme sugerido pela sócia da empresa, seja porque alguns de seus clientes passaram a frequentar estes estabelecimentos, seja porque outros deixaram de frequentá-los para ir ao IB. As informações foram, então, coletadas nos sites das empresas, por telefonemas e, além disso, dois dos salões selecionados foram visitados pela autora.

As informações coletadas permitiram uma comparação entre o tempo de atuação das empresas, seus tamanhos (com base na quantidade de cabeleireiros), os preços cobrados, além de outros aspectos estratégicos e operacionais, como a proposta de valor das empresas e o uso ou não de um sistema de informação.

- *Benchmarking*

Finalmente, para concluir a análise do contexto externo, fez-se um *benchmarking* com o intuito de identificar e compreender os fatores competitivos mais importantes para os salões de beleza da cidade.

Para tanto, inicialmente, fontes secundárias de informação foram consultadas em busca dos nomes dos melhores salões de beleza da cidade e, como resultado da busca exaustiva na Internet e em revistas do setor, cinco empresas foram identificadas. Informações a respeito destas organizações foram, então, levantadas por meio de dados disponíveis na Internet e, além disso, todas foram visitadas pela autora, sendo as visitas acompanhadas pelas gerências dos respectivos empreendimentos.

As informações foram, então, coletadas e analisadas, permitindo a identificação das melhores práticas organizacionais do mercado e, principalmente, dos fatores competitivos relevantes.

Conclui-se, assim, a análise do contexto externo, tendo sido devidamente identificadas as oportunidades e ameaças do setor, bem como as características dos concorrentes do IB e de empresas-referência atuantes no mercado. Tais informações serão utilizadas, posteriormente, para a realização da análise SWOT e, além disso, as melhores práticas organizacionais podem ser consideradas para serem replicadas no IB.

3.1.2 Análise da Empresa

A análise do contexto interno tem como objetivo permitir a compreensão da estratégia e da operação da empresa de estudo para que, posteriormente, uma análise comparativa entre ela e

seus concorrentes possa ser feita, destacando seus pontos fortes e fracos. Para tanto, duas ferramentas foram utilizadas: o *Canvas Business Model* e o *Service Blueprinting*.

- *Canvas Business Model*

Tendo em vista a compreensão de como a empresa gera valor para seus clientes e acionistas, utilizou-se o *Canvas Business Model* proposto por Osterwalder e Pigneur (2009). Para tanto, uma reunião com a sócia foi conduzida tendo em vista a identificação das atividades chave da empresa, dos recursos chave utilizados, dos parceiros chave, de sua proposição de valor, dos segmentos de clientes atendidos, dos canais utilizados, de seu relacionamento com o cliente, da sua estrutura de custos e de seus fluxos de receita.

Tendo as informações levantadas o modelo foi elaborado, permitindo, assim, uma visão sistêmica de seu funcionamento, bem como colocando em evidência aspectos a serem melhorados.

- *Service Blueprinting*

Compreendido o modelo de negócios da empresa, buscou-se um entendimento dos processos de prestação dos serviços do IB e, para tanto, utilizou-se o *Service Blueprinting* proposto por Bitner *et. al.* (2007). A sócia foi, então, entrevistada com o intuito de identificar as atividades dos processos, os agentes envolvidos e as evidências físicas associadas, as quais podem impactar na percepção do cliente. Ao final, uma notação visual foi obtida, evidenciando quais aspectos poderiam ser melhorados do ponto de vista do cliente.

Feito isso, conclui-se a análise do contexto interno. Faz-se, então, uma comparação entre o IB e as demais empresas atuantes no mercado, o que permite a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa de estudo.

3.1.3 Análise SWOT

Concluídas as análises dos contextos externo e interno à empresa, a análise SWOT pode finalmente ser elaborada. Para tanto, oportunidades e ameaças foram identificadas a partir da análise mercadológica, bem como pontos fortes e fracos da organização foram enumerados com base na comparação realizada entre a empresa de estudo e seus concorrentes.

Tendo em vista o aproveitamento das oportunidades levantadas, a mitigação das possíveis ameaças, o aproveitamento de seus pontos fortes e a correção de seus pontos fracos, objetivos estratégicos são, então, definidos para o IB de modo a contribuir para que a empresa se posicione entre os melhores salões de beleza da cidade, concluindo, assim, o diagnóstico do trabalho. A próxima etapa deve, então, orientar a implementação do plano de expansão com a identificação dos requisitos para tal reestruturação.

3.2 APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL

Na segunda etapa do trabalho, o objetivo é identificar os requisitos para expansão do empreendimento capazes de promoverem a sua competitividade.

Para tanto, primeiramente, fez-se um levantamento da voz do cliente para que fosse possível compreender os seus principais requisitos, bem como suas características e sua percepção com relação aos serviços prestados pelo IB. Com base nas informações levantadas, duas ferramentas foram utilizadas: o QFD e o *personas*. O QFD possibilitou a identificação e priorização dos elementos do serviço necessários para satisfazer os requisitos de seus clientes, sendo estimadas, também, metas quantitativas que devem atingidas, bem como o grau de dificuldade de melhoria de cada um dos elementos. Já o *personas* permitiu a identificação dos diferentes perfis de clientes que potencial e efetivamente frequentam o IB, devendo eles serem considerados no processo de ideação, para que soluções sejam geradas com base no ponto de vista de clientes com diferentes necessidades e interesses.

Feito isso, diversos requisitos para expansão do empreendimento foram levantados, sendo a ferramenta *jornada do usuário* utilizada para organizar os requisitos para expansão com base nas diferentes etapas percorridas pelo cliente quando da ida a um salão de beleza. Ao final, um plano de reestruturação é proposto tendo em vista a implementação de tais requisitos e a consequente melhoria da competitividade da empresa no mercado.

Assim, ao todo, quatro ferramentas foram utilizadas, a voz do cliente, o QFD, o *personas* e a jornada do usuário, as quais são descritas a seguir.

3.2.1 Voz do Cliente

Esta etapa tem como objetivo compreender dois itens: as necessidades do cliente que frequenta um salão de beleza e a importância dada a cada uma delas, e a percepção dos serviços prestados pelo IB por tipo de cliente. Tais informações foram coletadas por meio de questionários e entrevistas e, posteriormente, foram utilizadas como *input* para o QFD e para a ferramenta *personas*.

- SERVPERF

O SERVPERF, um conceituado questionário proposto por Cronin e Taylor (1992), foi utilizado com o intuito de avaliar quantitativamente a percepção dos clientes com relação aos serviços prestados pelo IB, permitindo a identificação das dimensões da qualidade (PARASURAMAN *et. al.*, 1985) consideradas mais importantes por eles, bem como daquelas que precisam ser aprimoradas. Tendo em vista compreender as percepções segundo os diferentes perfis de clientes atendidos, solicitou-se que os respondentes se identificassem quanto ao sexo, faixa etária, quantidade total de visitas ao IB, frequência de visita e serviços tipicamente utilizados. E, além disso, ao final da pesquisa, uma pergunta aberta solicitava que os clientes dessem sugestões de aprimoramento para a empresa, para que, assim, eles explicassem com suas próprias palavras as necessidades que não estavam sendo atendidas satisfatoriamente.

A pesquisa foi, então, conduzida tendo em vista a coleta de uma amostra representativa e a obtenção de resultados confiáveis e, como resultado, obteve-se uma nota de avaliação geral da qualidade dos serviços prestados pelo IB, bem como os itens dos serviços que deveriam ser aprimorados com base nas dimensões da qualidade.

- Entrevistas com profissionais

Dado que, segundo o Modelo de Kano (SAUERWEIN *et. al.*, 19996; ROBINSON, 2009), os clientes desconhecem os atributos capazes de gerar maior impacto em sua satisfação, no caso, os atributos atrativos, buscou-se os requisitos do cliente junto a profissionais que atuam no mercado, mais especificamente, que atendem exigentes clientes em salões de beleza de alto padrão. Assim, gerentes, cabeleireiros e maquiadores foram entrevistados e, com isso, inúmeros requisitos do cliente foram levantados, dentre atributos unidimensionais e atrativos, os quais foram posteriormente utilizados no QFD.

3.2.2 QFD

Levantada a voz do cliente e seus requisitos, utilizou-se a Casa da Qualidade do QFD (AKAO, 1990) com o intuito de identificar os elementos do serviço que deveriam ser implementados ou modificados de modo a garantir a qualidade dos serviços da empresa, sendo estabelecidas metas quantitativas para os diferentes elementos bem como uma avaliação da dificuldade técnica de melhoria, orientando, assim, a implementação do trabalho.

3.2.3 *Personas*

Por fim, com o intuito de garantir que diferentes perfis de clientes teriam suas necessidades atendidas ao utilizar os serviços do IB, fez-se uso da ferramenta *personas* proposta por Vianna *et. al.* (2012). Com base nas informações dos questionários e das entrevistas, quatro *personas* foram identificadas, sendo elas descritas com relação às seguintes características: pressa no atendimento, interesse pela moda, tipo de relacionamento com os funcionários (pessoal ou profissional), reação ao intenso movimento de clientes (apreço ou aversão) e uso de tecnologia de informação e comunicação moderna ou tradicional.

Tais *personas* serão posteriormente consideradas quando da geração dos requisitos para expansão do empreendimento, para que os diferentes tipos de clientes da empresa tenham suas necessidades e desejos particulares atendidos.

3.2.4 Jornada do Usuário

Finalmente, tendo em vista os elementos do serviço identificados e os diferentes perfis de clientes cujas necessidades devem ser satisfeitas, requisitos para expansão do empreendimento foram levantados para que uma proposta de reestruturação fosse desenvolvida. Utilizou-se, para tanto, a *jornada do usuário*, proposta por Vianna *et. al.* (2012), com o intuito de auxiliar o levantamento destes requisitos, bem como organizá-los de maneira coerente com base nas etapas percorridas pelo cliente para utilizar os serviços do IB. Feito isso, desenvolveu-se uma proposta de reestruturação do negócio, concluindo o desenvolvimento do trabalho.

4 ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO E INTERNO

Este capítulo apresenta uma análise do contexto externo e interno à empresa de estudo. Tais análises devem permitir a identificação de oportunidades e ameaças no mercado e de pontos fortes e fracos da empresa de estudo, contribuindo, assim, para a definição dos objetivos estratégicos do IB.

4.1 ANÁLISE DO MERCADO

A análise do mercado tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças na Indústria da Beleza. Para tanto, analisaram-se suas características gerais, os concorrentes do IB e as empresas-referência do mercado.

4.1.1 Características Gerais

A análise das características gerais da Indústria da Beleza envolve uma discussão sobre os aspectos macroambientais que impactam no consumo de produtos de HPPC, isto é, as forças demográficas, econômicas, de estilo de vida, tecnológicas e políticas, bem como sobre os microambientais, no caso, os fabricantes de produtos de HPPC e as demais empresas que oferecem produtos e serviços de beleza, sendo os concorrentes diretos, isto é, os salões de beleza, abordados em seguida, em um tópico separado.

- Análise do macroambiente

Com relação aos aspectos demográficos, verifica-se o aumento da expectativa de vida dos brasileiros. Tal fato tem motivado a população a manter uma aparência jovial por meio do uso de produtos cosméticos, cremes antirrugas e produtos com propriedades fotoprotetora e firmadora da pele, segundo informações da Lafis (2011).

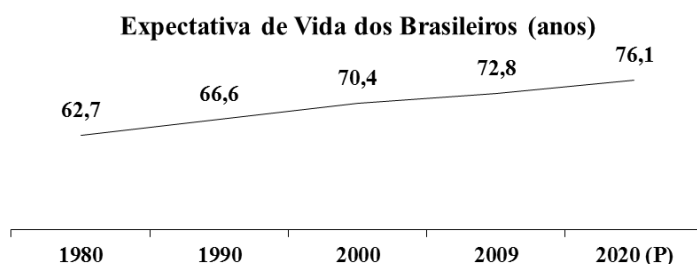


Figura 15 Expectativa de vida dos brasileiros

Fonte: IBGE (2011)

Já com relação a fatores econômicos, pode-se destacar a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, o aumento da renda média da população e a ascensão da classe C, e os programas de distribuição de renda, que têm contribuído para o aumento do consumo no setor, conforme dados da ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011), sendo a demanda por produtos de cosméticos e perfumaria mais elástica que a por produtos de higiene pessoal.

Quanto ao estilo de vida da população, destaca-se o aumento das despesas dos brasileiros com serviços de cabeleireiro, ilustrando a mudança da cesta de consumo dos brasileiros e provável maior preocupação com a aparência.

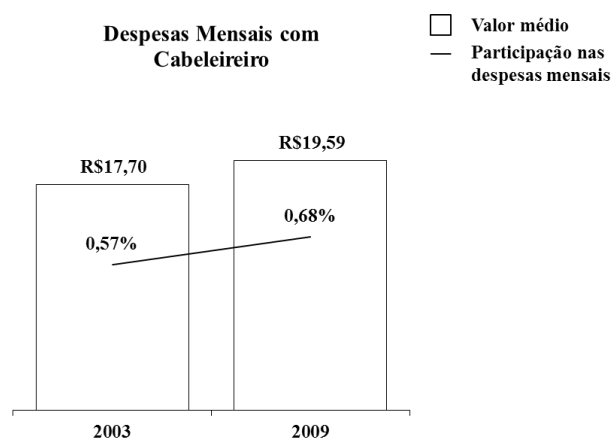


Figura 16 Despesas mensais com cabeleireiro

Fonte: POF/ IBGE (2008/2009)

Um estudo da Fecomércio (Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) mostra que o aumento nos gastos com cabeleireiro foi maior nas classes C, D e E no período de 2002 a 2008, com taxas de crescimento de 65%, 55% e 47%, respectivamente. Ainda assim, a classe A se mantém como a maior consumidora, com gasto médio mensal de R\$ 64,99, enquanto as classes B, C, D e E, apresentam gastos de R\$ 39,16, R\$ 23,50, R\$ 13,94 e R\$ 6,13, respectivamente.

Notam-se, também, mudanças nos hábitos de consumo de determinados nichos de mercado, como, por exemplo, do público masculino, que tem se preocupado mais com a manutenção da pele e cabelos saudáveis. Além disso, a tendência da abordagem sustentável tem motivado o desenvolvimento de produtos que utilizam insumos naturais e orgânicos, além da redução de impactos ambientais ao longo de toda a cadeia produtiva, desde a extração da matéria-prima até o descarte da embalagem (LAFIS, 2010).

As tendências tecnológicas, por sua vez, geram melhorias no processo produtivo e na distribuição, melhorando a qualidade dos produtos e/ou diminuindo os preços de produtos e serviços. As vendas pela Internet são um exemplo bastante ilustrativo dessas melhorias. Além disso, produtos mais seguros e eficazes estão sendo desenvolvidos, e produtos com maior valor agregado estão tendo boa aceitabilidade pelo mercado, com destaque para os produtos multifuncionais, que não apenas exercem suas funções básicas, mas também de fotoproteção, hidratação, nutrição, dentre outras.

Por fim, com relação a aspectos políticos, destacam-se, inicialmente, a Anvisa, agência responsável pela regulamentação e fiscalização dos produtos da indústria de HHPC. Dentre as principais ações recentes da agência destacam-se a proibição da comercialização do formol utilizado para alisamento capilar devido aos danos causados à saúde e ao couro cabeludo, além da instituição de normas sanitárias que devem ser cumpridas em salões de beleza, no caso, a Portaria CVC-11/93 do Centro de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde que estabelece, por exemplo, a necessidade de esterilização de materiais e utensílios para evitar a contaminação por doenças infecciosas.

Além disso, tem-se os programas de qualificação profissional gratuita, como os oferecidos pelo Senac (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), para cabeleireiros e manicures, e o programa do estado de São Paulo Via Rápida Emprego, que capacita a população para o ingresso no mercado de trabalho ou mesmo para a abertura de um negócio próprio.

Por fim, o Empreendedor Individual consiste em um incentivo à formalização de empreendedores através da criação, em 2009, de uma nova faixa de enquadramento no Simples Nacional, com alíquotas tributárias reduzidas. Com a legalização, o empreendedor tem acesso a linhas de financiamento com taxas menores, além de cobertura previdenciária também para sua família. Dentre as ocupações com potencial de adesão estão os cabeleireiros que, segundo informações do Sebrae de 2012, somam, juntamente com outros prestadores de serviços de tratamento de beleza, 60,2 mil profissionais no estado de São Paulo.

- Análise do microambiente

Inicialmente, são analisadas algumas tendências e pontos de atenção relacionadas aos fabricantes dos produtos utilizados e comercializados no IB, no caso, os produtos capilares, de maquiagem e depilação.

A indústria tem desenvolvido produtos cada vez mais diversificados e específicos para os cabelos dos consumidores. São lançados shampoos para diferentes texturas (lisos, cacheados e crespos), cores (tintos, descoloridos, escuros e loiros) e tratamentos (alisados, quebradiços e com caspa), sendo o uso destes produtos motivado pela reconhecida vaidade dos brasileiros e pelas tendências da moda, segundo a ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011).

Kits de tintura também podem ser encontrados no varejo, os quais possibilitam sua aplicação em casa em função da simplicidade de uso. Quando, no entanto, o cliente deseja fazer tratamentos mais complexos, como luzes, reflexos, mechas ou um alisamento, ele acaba indo a um salão de beleza à procura dos serviços de um profissional.

Quanto aos produtos de maquiagem, segundo informações da Lafis (2011), as indústrias estão tentando adaptar seus produtos ao clima tropical com o intuito de aumentar o consumo de maquiagem pelas brasileiras, utilizando matérias-primas menos pegajosas e de maior durabilidade. Além disso, estão desenvolvendo produtos com multifuncionalidades, com é o caso dos esmaltes, que têm apresentado fórmulas mais duradouras, que fortalecem as unhas e em uma ampla disponibilidade de cores, dado o crescente hábito de esmaltá-las, tanto em casa como junto a um profissional especializado, no caso, a manicures e pedicuros.

Finalmente, com relação à depilação, novos métodos surgem em substituição aos atuais produtos utilizados, como a depilação a laser e a fotodepilação, que prometem resultados mais duradouros, diminuição da espessura dos pelos e até mesmo sua eliminação definitiva.

Concluída a análise dos fabricantes de produtos de HPPC, são analisadas, em seguida, as empresas que oferecem produtos e serviços de beleza para os consumidores finais.

Conforme apresentado no Capítulo 2, a distribuição de produtos de HPPC ocorre por meio de três canais: meio tradicional, vendas diretas, e franquias e lojas próprias.

Dentre estes canais, destacam-se as farmácias, já que, segundo dados da FIA (2011), a venda de não-medicamentos (cosméticos, perfumaria, produtos de higiene e limpeza) em redes de farmácias e drogarias foi de R\$ 4,8 bilhões em 2010, o que representa mais de 28% do faturamento total do setor. Além da oferta de produtos diversificados, algumas drogarias

oferecem, também, serviços, como é o caso da Onofre, que oferece limpeza de pele, massagem corporal e facial, maquiagem e *design* de sobrancelha, curso de automaquiagem, hidratação e escova nos cabelos de seus clientes dependendo do valor da compra, conforme divulgado em seu *blog* em 2011.

As lojas Sephora e M.A.C., por sua vez, oferecem, além de produtos cosméticos, atendimento profissional ao cliente, podendo ele sair, inclusive, maquiado da loja.

Drogarias, franquias e lojas próprias também têm investido em vendas pela Internet, as quais se mostram bastante atrativas dados os baixos preços dos produtos decorrentes do processo de desintermediação. Segundo informações do eBit (empresa especializada em informações de *e-commerce*) divulgados no Agência Brasil (2012), em 2011, o comércio eletrônico no Brasil teve um faturamento de R\$ 18,7 bilhões, sendo 7% do volume de vendas referente a produtos de saúde e beleza.

Além disso, as vendas diretas com consultoras cresceram significativamente principalmente pela oportunidade de complementação de renda que, em muitos casos, evolui para uma carreira na área. Segundo um levantamento realizado pela consultoria de pesquisa Escopo em 2011 e divulgado no Valor Econômico (2012), em 80% dos cabeleireiros é possível comprar produtos com revendedoras.

Além da comercialização de produtos de HPPC por vendas diretas, os salões de beleza são também um importante canal de vendas das chamadas “linhas profissionais” de produtos, os quais são provenientes de fabricantes com atuação diversificada. O potencial de venda de tais produtos, entretanto, ainda não é muito bem explorado. Segundo dados da consultoria Factor de Solução (2011), enquanto, nos Estados Unidos, 50% dos produtos para cabelos são consumidos na empresa (o chamado *back bar*) e 50% são vendidos (o chamado *take home*), no Brasil, essas porcentagens são de 80 e 20%, respectivamente, sendo raros os casos em que o varejo de produtos para o consumidor final representa mais de 30% do faturamento dos salões.

Dentre as principais causas para esses números, segundo a Factor de Solução (2011), destacam-se:

- O alto preço dos produtos à venda em relação ao preço do varejo tradicional;
- O portfólio de produtos pouco adequado à clientela;
- A falta de treinamento e qualificação dos vendedores;
- A falta de estrutura ou espaço adequado para a exposição de produtos.

A baixa atuação dos salões de beleza como canal de venda pode, adicionalmente, ser atribuída ao fato dos produtos profissionais para cabelos ainda serem pouco explorados pela indústria de HPPC, conforme destaca a consultoria. Além do significativo investimento em inovação tecnológica, o lançamento desses produtos exige divulgação, para que o consumidor final saiba que pode encontrá-los exclusivamente em salões de beleza, e treinamento dos cabeleireiros, os quais indicarão os produtos mais apropriados para cada cliente.

Nota-se, assim, um favorável cenário macroambiental, em que a demanda por produtos e serviços de beleza deve se manter aquecida nos próximos anos. Os fornecedores devem continuar a lançar produtos com maior valor agregado, além de desenvolver novas técnicas e equipamentos, contribuindo, assim, para o desempenho do IB. Lojas de produtos de HPPC e farmácias, por sua vez, devem ampliar sua atuação no mercado com a oferta de serviços agregados à venda de produtos, passando a oferecer um atendimento que até então era encontrado basicamente em salões de beleza. Além disso, clínicas especializadas em estética e depilação devem fazer com que a concorrência fique ainda mais intensa. Apesar disso, o foco em as camadas da população de renda mais baixa ou em nichos de mercado pode contribuir para a atuação em um segmento menos concorrido, além da possibilidade de aumento do faturamento da empresa com um maior volume de vendas de produtos de HPPC.

4.1.2 Análise da Concorrência

Feito o levantamento das características gerais do mercado, uma análise com foco na concorrência foi elaborada para levantar as características dos salões de beleza que atuam no mesmo mercado que a empresa de estudo para que, com isso, pontos fortes e fracos desta última possam ser identificados.

Dentre os inúmeros salões de beleza atuantes em São Paulo, destacam-se aqueles que compõem uma rede, seja de franquias, seja de unidades próprias. Tais empresas se beneficiam não apenas pelo fortalecimento da marca no mercado, mas também pelo maior poder de barganha junto aos fornecedores, o qual permite a aquisição de produtos a preços menores. Além disso, no caso das franquias, as unidades pagam uma taxa referente a *royalties* ao grupo e, em troca, recebem suporte técnico, operacional e comercial, benefício considerável dado que a maioria dos salões de beleza no país é deficiente com relação a estes quesitos.

Diante de tantas vantagens, deve-se considerar a possibilidade de que haja um processo de consolidação dos salões beleza no Brasil, em que poucas grandes redes passam a ser responsáveis por uma significativa parte do faturamento do setor. Ainda assim, os pequenos e médios salões independentes devem continuar presentes, já que, conforme reportagem do Valor Econômico (2012), estas empresas se veem obrigadas a profissionalizar sua gestão e a oferecer um serviço de maior qualidade para se manterem competitivas no mercado e, dessa forma, conseguem sobreviver, de maneira semelhante às empresas de varejo farmacêuticas, as quais passaram recentemente por um processo de consolidação.

Mas, ainda que tais redes possuam dezenas de unidades espalhadas pelo Brasil, atualmente, os salões de beleza independentes ainda são os principais responsáveis pelo desempenho do setor, como se o processo de consolidação, ainda que possível, não estivesse acontecendo.

O mercado paulistano sozinho conta com dezenas de milhares de salões de beleza, os quais podem ser encontrados nas mais diversas regiões da cidade com as mais diferentes propostas de valor. Os principais concorrentes do IB, entretanto, são essencialmente aqueles que se localizam no bairro Vila Madalena, já que a localização é um dos principais itens considerados na escolha de um salão de beleza para o seu público alvo. Assim, cinco empresas sugeridas pela sócia foram analisadas, sendo as informações levantadas provenientes de seus sites na Internet, de telefonemas e, no caso das empresas C e E, de visitas realizadas pela autora na companhia do sócio e da gerente, respectivamente.

Tabela 5 Descrição das empresas concorrentes

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Ano de inauguração	1994	2009	2003	1997	2002
Número de cabeleireiros	1	3	8	10	12
Preço do corte feminino	R\$ 70	R\$ 120 a 160	R\$ 150 a 230	R\$ 50 a 70	R\$ 100 a 160

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados levantados mostram que, ainda que as cinco empresas atendam às necessidades de um mesmo segmento de mercado, elas possuem propostas de valor diferentes.

As empresas A e D, por exemplo, adotam um posicionamento de oferecer preços competitivos. Mas, enquanto a organização D é uma das cerca de 30 unidades da rede de salões de beleza à qual pertence, contando, assim, com auxílio técnico, operacional e comercial do grupo, a empresa A é um pequeno salão independente, que possui um portfólio

de produtos e serviços reduzido, materiais de comunicação simples (fachada simples e, além disso, é o único dos cinco concorrentes selecionados que não possui site na Internet) e que não utiliza um sistema de informação para controle da operação.

As empresas B, C e E, por sua vez, se propõem a oferecer, além de um bom resultado técnico do serviço, uma boa experiência aos seus clientes. Nestes estabelecimentos o portfólio de produtos e serviços é amplo, variado e inclui técnicas modernas de tratamento capilar e esmaltação de unhas e os clientes podem comer e beber enquanto recebem os serviços de beleza. Os ambientes possuem uma aparência visualmente atrativa, sendo bem decorados e com móveis e equipamentos modernos. Além disso, o preço do corte de cabelo feminino varia conforme a experiência do profissional, podendo chegar a R\$ 230, como é o caso do corte com o sócio da empresa C, o qual é reconhecido no mercado. A empresa E conta, ainda, com o diferencial de ser especializado em alongamento de cabelos.

Nota-se, assim, que, ainda que o IB tenha maior tempo de atuação no mercado e um preço mais competitivo (o corte de cabelo feminino custa R\$ 40), a experiência proporcionada em suas instalações é de qualidade inferior à oferecida em seus concorrentes. E, dado que as empresas C, D e E possuem uma equipe técnica maior do que a do IB (que possui 5 cabeleireiros) e um significativo tempo de atuação, é possível que tal fator seja o responsável pelo baixo desempenho da empresa nos últimos meses.

4.1.3 Benchmarking

Enquanto a análise da concorrência se preocupa com as empresas que atendem ao mesmo público alvo da empresa de estudo, o *benchmarking* considera aquelas que podem ser usadas como referência para a formulação dos objetivos estratégicos, para que futuramente, possam ser consideradas seus concorrentes.

As empresas identificadas como sendo as melhores empresas da cidade de São Paulo, após uma exaustiva busca na Internet e em revistas do setor, foram: Studio W, C. Kamura, MG Hair Design, Casa Mauro Freire e Marcos Proença.

Tabela 6 Descrição das empresas-referência

	Studio W	C. Kamura	MG Hair Design	Casa Mauro Freire	Marcos Proença
Profissional principal	Wanderley Nunes	Celso Kamura	Marco Antônio di Biaggi	Mauro Freire	Marcos Proença
Unidades	5	2	1	1	1
Unidade visitada	Iguatemi	Jardim Paulista	Jardim Paulista	Jardins	Jardim Paulista
Ano de inauguração	2005	2003	2005	2005	2009
Área (m²)	1.600	850	2.000	1.500	600
Número total de funcionários	280	120 (2 unidades)	150	N/D	110
Número de cabeleireiros	34	18	10	N/D	12

Fonte: Elaborado pela autora

Além da coleta de informações nos sites das empresas, visitas foram realizadas a estas empresas acompanhadas pelas gerentes, que não apenas apresentaram suas instalações físicas, como também esclareceram dúvidas a respeito da organização e de seus clientes. Excepcionalmente na Casa Mauro Freire, apesar da visita ter sido realizada, informações mais específicas não puderam ser levantadas em função de restrições de tempo por parte de sua equipe administrativa, a qual se encontrava em transição. Nos demais salões, as entrevistas ocorreram sem grandes problemas, apenas com restrições quanto à divulgação de seus faturamentos e, no caso do MG Hair Design, quanto à tirar fotografias do local.

As cinco empresas selecionadas apresentam, sem exceção, um ambiente amplo, luxuoso, com decoração e equipamentos modernos. Atendem homens e mulheres, de todas as faixas etárias e da classe social alta, principalmente. O portfólio de serviços envolve, essencialmente, serviços capilares, de maquiagem, para mãos e pés, depilação, estética e massagem, além da venda de produtos de HPPC de marcas nacionais e internacionais.

Além dos renomados profissionais que atendem celebridades, participam de editorias de moda e publicam artigos sobre beleza e moda e, por isso, encontram-se constantemente na mídia, a comunicação com os clientes também ocorre por meio de suas páginas na Internet. Os *sites* disponibilizam o endereço e o telefone das unidades da empresa, a lista de serviços disponíveis e fotos do trabalho dos profissionais e das instalações do salão. Além disso, alguns *sites* possuem um espaço voltado para a publicação de dicas e tendências para cabelo, maquiagem e moda. Em suas instalações, o Studio W, C. Kamura e Marcos Proença possuem também televisores na recepção e em outros ambientes que transmitem uma programação

personalizada, desenvolvida por uma empresa de comunicação, que divulga as unidades da empresa, o trabalho de seus profissionais e oferece entretenimento a seus clientes.

Como serviços adicionais, as empresas oferecem desde cafés, sucos e comidinhas a refeições completas, sendo que alguns deles, como é o caso do Studio W, C. Kamura, MG Hair Design e Marcos Proença, possuem parcerias com docerias e restaurantes para o desenvolvimento do cardápio e preparação dos pratos. No Studio W e na Casa Mauro Freire, em especial, também são servidas bebidas alcóolicas, como espumantes, vinhos e cervejas. Além disso, os clientes podem utilizar o serviço de manobrista e Internet sem fio dentro das instalações de qualquer uma das cinco empresas em análise.

Com relação a aspectos operacionais, 100% das empresas visitadas possuem sistema eletrônico de agendamento e de controle dos serviços prestados e dos produtos vendidos. Possuem, também, um banco de dados com informações pessoais sobre os clientes, integradas ao registro de visitas, serviços prestados e profissionais requisitados. Os funcionários trabalham uniformizados e, na maioria dos casos, recebem treinamentos periódicos tanto pelos profissionais mais experientes da empresa quanto por outros profissionais do ramo, principalmente em cursos oferecidos por grandes marcas de fornecedores de produtos de HPPC e de equipamentos.

Além disso, os cabeleireiros contam com assistentes para auxiliá-los no atendimento dos clientes, os quais realizam tarefas mais simples, como acompanhar o cliente até a cadeira ou o lavatório e lavar e secar seus cabelos, enquanto os profissionais requisitados ficam responsáveis pelas tarefas mais complexas.

Por fim, foram identificadas particularidades nas empresas visitadas.

- Studio W

O Studio W possui cinco unidades no estado de São Paulo, sendo que, ainda neste ano, uma nova unidade deve ser aberta. Todas as unidades encontram-se no interior de *shoppings* de alto padrão e, sendo assim, acompanham seu horário de funcionamento, atendendo clientes das 10 às 22h de segunda-feira a sábado e abrindo, também, aos domingos, enquanto as demais empresas, apesar de atender clientes a partir das 9h, não funcionam aos domingos.

Em função de seu tamanho, possui inúmeras parcerias, dentre as quais destacam-se a com seus fornecedores de produtos de HPPC, que enviam representantes para as unidades do Studio W, em dias alternados, para dar melhores explicações sobre seus produtos; a parceria

com uma fabricante de produtos de massagem, que disponibiliza poltronas de massagem e plataformas vibratórias que trabalham os músculos para os clientes testarem enquanto aguardam atendimento ou a próxima etapa do processo do serviço; além das parcerias para divulgação de uma agência de turismo e para venda de joias e semi joias.

Além do *site*, do *blog*, do *miniblog* e do canal de vídeos da empresa, outro canal de comunicação utilizado é a revista “Studio W”, publicada trimestralmente há quase sete anos, que traz, em mais de 100 páginas, informações sobre cabelo, maquiagem e moda, divulgando a equipe de profissionais da empresa bem como os produtos à venda. A revista é gratuita e pode ser entregue na casa dos clientes ou retirada nas unidades do Studio W.

O Studio W também oferece serviço em domicílio, a um preço diferenciado, para os clientes que desejam ter maior conforto e privacidade, além de disponibilizar uma pequena sala no segundo andar da empresa aonde ele pode ter um atendimento reservado, a qual é utilizada principalmente por noivas e celebridades. Os homens, por sua vez, possuem um espaço reservado neste mesmo andar aonde são atendidos com maior privacidade.

Adicionalmente, uma trilha sonora e um pé direito alto proporcionam maior conforto acústico ao cliente, este último auxiliando na dispersão do barulho inerente ao processo do serviço.



Figura 17 Studio W

Foto: Divulgação

Um aspecto operacional destacado envolve a explicitação do uso de materiais devidamente esterilizados, já que alicates e outros utensílios utilizados por manicures e pedicuros, após passarem pela estufa de esterilização, são colocados em embalagens lacradas, as quais são abertas apenas na frente do cliente, imediatamente antes de serem colocados em uso.

Por fim, tem-se a Academia W, uma academia exclusiva para os profissionais da empresa, tanto da equipe técnica (cabeleireiros e maquiadores) quanto da administrativa (receptionistas e gerentes), que promove capacitação e atualização por meio de aulas teóricas e práticas, além de prezar pela qualidade do atendimento aos clientes. Assim, diferentemente da maioria dos salões que contrata profissionais já prontos do mercado, o Studio W procura promover seus funcionários internamente, de assistentes a cabeleireiros.

- C. Kamura

Ao entrar no C. Kamura, o cliente se depara com uma ampla recepção aonde ficam expostos produtos de HPPC, dentre as quais destaca-se a linha C. Kamura, comercializada também em drogarias, farmácias e perfumarias selecionadas.

Um elevador faz a integração entre os quatro andares da empresa, sendo que em cada andar um tipo diferente de serviço é prestado. No primeiro andar, tem-se a recepção; no segundo, as salas com cadeiras e espelhos e as salas com lavatórios e secadores; no terceiro, a sala de maquiagem, o *lounge* para noivas e o “hair spa”; e, no quarto, as salas de estética, depilação e massagem.



Figura 18 C. Kamura

Foto: Autora

O *lounge* para noivas consiste em um amplo espaço reservado aonde a noiva pode se trocar e preparar para seu casamento. O “hair spa”, por sua vez, diz respeito a um lavatório tecnológico aonde os clientes recebem, nos cabelos, uma hidratação com cromoterapia, musicoterapia e aromaterapia e, nos pés, esfoliação, reflexologia e hidratação.

- *MG Hair Design*

Com dois mil metros quadrados, o MG Hair Design destaca-se não apenas pelo tamanho de suas instalações, mas pela variedade de serviços de beleza oferecidos. Além dos tradicionais serviços capilares, de maquiagem, para mãos e pés e depilação, a empresa oferece tratamentos de estética facial e corporal, *spa* e terapias orientais. Assim, conta com uma equipe de profissionais especializados, além de equipamentos tecnológicos, como o aparelho de ultrassom voltado para a eliminação de gordura localizada e celulite por meio da técnica *manthus*, e o equipamento que promove a descamação da pele do rosto por meio do *peeling* de cristal. Todos estes serviços são prestados no terceiro andar da empresa, que possui sete salas voltadas para massagem, uma para banho de ofurô e, uma outra, para hidroterapia. No segundo andar, tem-se a sala da noiva, uma espaço reservado aonde as noivas se trocam, a sala VIP, que é geralmente utilizada por madrinhas de casamento, a sala de maquiagem e as salas de depilação, que possuem um chuveiro em cada, à disposição dos clientes.

Por fim, no primeiro andar, o cabeleireiro Marco Antônio di Biaggi atende seus clientes juntamente com sua equipe em um amplo espaço com cadeiras e espelhos. Na parte da frente, tem-se a recepção, aonde produtos de HPPC podem ser adquiridos, além de outros produtos à venda, como joias e perfumes, resultantes da locação de dois espaços na recepção da empresa.

- *Casa Mauro Freire*

A Casa Mauro Freire, ainda que possua um espaço tão amplo quanto os demais, utiliza-se de apenas parte dele para prestar os serviços ligados ao *core* do negócio; centenas de metros quadrados são utilizados para oferecer produtos e serviços adjacentes que buscam essencialmente entreter os clientes enquanto aguardam atendimento ou enquanto encontram-se durante o processo do serviço, por exemplo, aguardando o tempo necessário para que o cabelo seja tingido. No primeiro andar, tem-se uma variedade de produtos de beleza, moda e decoração à venda, como produtos de HPPC, roupas para adultos e crianças, biquínis, meias, joias e semi joias, acessórios para cabelo, celular e casa, bolsas, sapatos e até itens para cachorros, todos de marcas conceituadas no mercado. No segundo andar, tem-se o espaço voltado para a prestação de serviços de beleza e, no terceiro andar, um restaurante-bar aonde são servidos desde lanches a refeições completas, além de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Ao lado das mesas do restaurante-bar, há um jardim aonde os clientes podem disfrutar de uma área verde enquanto conversam ou fumam. Tanto a loja quanto o restaurante-bar podem ser

frequentados por pessoas que não necessariamente utilizam os serviços de beleza da Casa, como é o caso de executivos que realizam reuniões de negócios no terceiro andar.

Em todos os ambientes, a decoração busca fazer de um ambiente profissional uma “extensão” da casa do cliente, conforme descrito em sua página na Internet. Sofás podem ser encontrados entre cadeiras e espelhos aonde os clientes são atendidos, assim como lavatórios individuais, que buscam facilitar a movimentação de clientes pelas instalações da empresa, diferentemente dos tradicionais lavatórios enfileirados localizados em um ambiente separado.



Figura 19 Casa Mauro Freire

Foto: Autora

- Marcos Proença

O Marcos Proença oferece um espaço diferenciado que incorpora conceitos de sustentabilidade ambiental. O piso de madeira é proveniente de manejo sustentável, a iluminação é de alto desempenho e baixo consumo, a água utilizada nas fontes decorativas é reaproveitada e os lavatórios contam com sistema de fechamento automático, conforme divulgado pelo portal Mundo Fashion e confirmado na entrevista com a gerente. Além disso, nos fundos da empresa, uma área externa exclusiva possibilita que os clientes sejam atendidos em meio a plantas e árvores.

Já na parte interna, uma sala com duas cadeiras e um lavatório é voltada para o público masculino, que geralmente prefere um atendimento mais reservado. Nas demais salas aonde a maioria dos clientes é atendida, em meio a cadeiras e espelhos, sofás ficam à disposição dos acompanhantes dos clientes. Além disso, uma pequena bancada expõe itens à venda, como bichos de pelúcia e roupas, provenientes de parcerias temporárias com diferentes empresas.



Figura 20 Marcos Proença

Foto: Autora

Assim, o *benchmarking* permitiu a identificação dos seguintes fatores competitivos:

- Tamanho e variedade do portfólio de produtos e serviços;
- Nível de capacitação e atualização dos profissionais;
- Uso de equipamentos e técnicas modernos;
- Nível de personalização do atendimento;
- Oferta de opções de entretenimento para os clientes;
- Decoração do ambiente e conforto dos móveis.

Além disso, o *benchmarking* evidenciou que há uma significativa defasagem entre o IB e as empresas consideradas como as melhores no mercado e, sendo assim, diversas práticas organizacionais identificadas podem, posteriormente, ser consideradas para serem implementadas no IB tendo em vista aumentar sua competitividade.

4.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Feita a análise do contexto externo, a próxima etapa envolve um melhor entendimento da empresa de estudo para que, em seguida, uma análise comparativa seja feita entre ela e as demais empresas atuantes no mercado.

O IB foi criado em 1975. Localizado no bairro de Pinheiros, oferecia serviços capilares básicos, como corte de cabelo e permanente, e atendia um público bastante heterogêneo, de classes sociais mais baixas até mais altas. Em 1986, a unidade foi transferida para um novo

endereço, no bairro Vila Madalena, a um quilômetro de distância da antiga localização, aonde atua até os dias de hoje.

O atual portfólio de serviços e produtos da empresa inclui:

- Serviços capilares: lavagem, corte, escova, penteado, hidratação, coloração (tintura, reflexo, luzes e balaiagem), alisamento, permanente e alongamento;
- Maquiagem tradicional, definitiva e *design* de sobrancelha;
- Serviços para mãos e pés: esmaltação simples e hidratação;
- Depilação com cera quente e fria;
- Tratamentos estéticos faciais e corporais;
- Massagem;
- Venda de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Para oferecê-los, a organização dispõe de uma equipe de profissionais com nove funcionários, sendo cinco cabeleireiras e quatro manicures. As cabeleireiras atuam, também, como maquiadoras, depiladoras, esteticistas e massagistas e, a sócia do empreendimento, além de atuar como cabeleireira, admite também funções administrativas e financeiras.

Tais profissionais trabalham em um espaço com 200 m² de área, dividido entre os seguintes ambientes: recepção e caixa, área com cadeiras e espelhos, lavatório, sala de depilação, salas de estética e massagem, banheiro, cozinha, almoxarifado e estacionamento.

Atualmente, são atendidos aproximadamente 250 clientes por semana, sendo que cerca de 99% deles são do sexo feminino, com idade de três a 88 anos, da classe média e média-alta. A maioria utiliza os serviços da empresa regularmente, sendo que alguns deles frequentam-no desde sua criação na década de 70.

Tendo em vista os conceitos apresentados no Capítulo 2, pode-se afirmar que se trata de uma *loja de serviços*, em que a habilidade e a experiência dos cabeleireiros, maquiadores, manicures e pedicuros, esteticistas e massagistas são um ativo-chave da empresa, essenciais para o atendimento das variadas necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, tem-se certa padronização dos processos de entrega e do resultado do serviço. As atividades estão concentradas na linha de frente, sendo a experiência do serviço um aspecto tão relevante quanto o resultado obtido que, no caso, consiste no cabelo cortado ou tingido, nas unhas esmaltadas e na pele depilada, mas a retaguarda também desempenha um papel fundamental, oferecendo suporte no agendamento e na preparação de ferramentas, materiais e produtos para o atendimento.

Feita esta descrição geral, duas ferramentas foram utilizadas para aprofundar a compreensão sobre a empresa: o *Canvas Business Model* e o *Service Blueprinting*

4.2.1 *Canvas Business Model*

Com o intuito de compreender como a empresa gera valor para seus clientes e acionistas, o *Canvas Business Model* foi elaborado. Além de permitir uma visão sistêmica de como a empresa opera, a ferramenta evidencia, ainda, pontos que poderiam ser melhorados.

Para tanto, fez-se uma reunião com a sócia do IB com o intuito de identificar como a empresa opera em relação a cada um dos nove blocos do modelo. Foram detalhados, assim, o portfólio de produtos e serviços da empresa, os recursos utilizados, seus principais parceiros, sua proposta de valor, seu público-alvo, os canais utilizados pela empresa, seu relacionamento com os clientes, seus principais custos e sua fonte de receitas, conforme representados na figura a seguir.

Parceiros Chave  FORNECEDORES • Materiais (Produtos de HPPC) • Energia elétrica • Água • Equipamentos e ferramentas	Atividades Chave  • Serviços capilares • Manicure e pedicuro • Maquiagem • Depilação • Estética • Massagem • Produtos de HPPC Recursos Chave  • Profissionais • Materiais • Equipamentos e ferramentas • Recursos financeiros (pagamento de fornecedores)	Proposições de Valor  • Serviços e produtos de beleza e bem estar • Amplo e variado portfólio de produtos e serviços • Confiabilidade, qualidade e agilidade (profissionais qualificados) • Acessibilidade e conveniência (localização) • Conforto e privacidade (instalações físicas)	Relacionamento com o Cliente  • Atendimento personalizado aos clientes Canais  NOVOS CLIENTES • Boca a boca • Localização AGENDAMENTO • Pessoalmente • Telefone ATENDIMENTO • No salão	Segmentos de Clientes  • Moradores da Vila Madalena e proximidades • Classes sociais média e média alta
Estrutura de Custos CUSTOS VARIÁVEIS • Mão-de-obra • Materiais • Energia elétrica • Água • Telefone		Fluxos de Receita  DESPESAS FIXAS • Aluguel • Prestação de serviços • Venda de produtos		

Figura 21 *Canvas Business Model* - IB

Fonte: Elaborado pela autora

O segmento de clientes que o IB se propõe a atender consiste em moradores da Vila Madalena e proximidades, da classe social média e média alta. Além desse público alvo, são atendidos, também, moradores de outras regiões, essencialmente quando indicados por outros clientes.

A *proposição de valor* da organização consiste em oferecer serviços e produtos voltados para beleza e bem estar. O cliente dispõe, assim, de um amplo e variado portfólio de produtos e serviços, a serem customizados conforme suas necessidades e expectativas específicas. Os 37 anos de atuação da empresa e a experiência dos profissionais que nela atuam agrega confiabilidade, qualidade e agilidade aos serviços, os quais são oferecidos a preços competitivos. A localização do estabelecimento oferece acessibilidade e conveniência aos moradores da região bem como às inúmeras outras pessoas que por lá transitam diariamente, e as instalações físicas da empresa oferecem um ambiente agradável aonde o cliente pode desfrutar de conforto e de certa privacidade.

Definidos os segmentos de clientes atendidos bem como a proposição de valor oferecida para eles, pode-se descrever os *canais* utilizados para atingir os clientes e o tipo de relacionamento desenvolvido com eles.

A captação de novos clientes ocorre essencialmente de duas maneiras: por meio da indicação de clientes (boca a boca) e pela localização do estabelecimento, a qual é responsável por um fluxo considerável de pessoas na região, que corriqueiramente visualizam a fachada da empresa e entram no estabelecimento para pedir informações.

O atendimento é feito essencialmente por agendamento, o qual pode ser feito pessoalmente ou por telefone. Agendado um horário, o cliente deve comparecer nas instalações da empresa para a entrega dos produtos e serviços desejados. Há exceções, entretanto, em situações em que clientes de longo prazo encontram-se fisicamente incapacitados de ir à empresa, ou ainda indisponíveis para ir nos horários regulares de funcionamento. Nestes casos excepcionais, os profissionais atendem os clientes em suas residências.

Com relação ao *relacionamento com os clientes*, a empresa se propõe a oferecer um atendimento personalizado a seus clientes. O cliente escolhe por quem deseja ser atendido e, na maioria das vezes, se fideliza a um profissional específico, aumentando a proximidade entre os dois e contribuindo para um melhor resultado ao longo dos atendimentos. No caso de serviços capilares, os clientes são muitas vezes atendidos também por um outro cabeleireiro, que executa tarefas mais simples, como a lavagem de cabelo, enquanto o cabeleireiro mais requisitado atende outros clientes paralelamente.

As *receitas* dependem diretamente da quantidade e do tipo de serviço prestado e de produto vendido. Os preços são tabelados e variam conforme a complexidade da operação, sendo descontos geralmente não concedidos.

Cabe destacar que, em salões de beleza de um modo geral, verificam-se períodos de maior demanda, como no final do ano, em função de festas e do verão, e nos finais da semana de um modo geral, principalmente nas quintas e sextas-feiras e aos sábados.

Definidos os cinco blocos do *Canvas Business Model* que descrevem o valor do negócio, são descritos, em seguida, os quatro blocos referentes à eficiência da operação da empresa.

Os *recursos chave* utilizados na operação são de três tipos: humanos, físicos e financeiros. Os recursos humanos referem-se aos profissionais de beleza, no caso, cabeleireiros, manicures e pedicuros, maquiadores, esteticistas e massagistas, os quais devem apresentar as competências necessárias para a execução de suas atividades. Já os recursos físicos são os materiais (shampoo, condicionador, tintura, esmalte, maquiagem, cera de depilação, luz, água, dentre outros) e equipamentos e ferramentas utilizados na prestação dos serviços (espelho, secador de cabelo, escova, alicate, pincéis de maquiagem, dentre outros). Os recursos financeiros, por sua vez, referem-se ao capital necessário para pagar fornecedores de materiais e equipamentos e ferramentas, uma vez que tais itens devem estar estocados/disponíveis na empresa e só serão pagos quando da prestação do serviço para o cliente, o qual faz o pagamento à vista, com dinheiro ou cheque e, dependendo da situação, por depósito bancário.

As *atividades chave* consistem nos serviços prestados pela empresa, ou seja, os serviços capilares, de manicure e pedicuro, maquiagem, depilação, estética e massagem, além da comercialização de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Os *parceiros* da empresa são os fornecedores de produtos de HPPC, de equipamentos e ferramentas, além dos fornecedores de energia elétrica e água. O abastecimento de materiais e a aquisição de novos equipamentos e ferramentas acontece de duas maneiras: por meio de representantes de marcas ou multimarcas, os quais entregam os produtos na empresa com base em pedidos periódicos, ou por meio de compras em lojas multimarcas.

Por fim, com relação à *estrutura de custos*, destacam-se os custos variáveis com mão-de-obra, materiais, energia elétrica, água, telefone e as despesas fixas com aluguel.

Nota-se, assim, que, ainda que o modelo de negócios do IB permita a obtenção de um resultado financeiro positivo, seus componentes não necessariamente estão sendo explorados de maneira ótima. O relacionamento com parceiros poderia ser intensificado, novos produtos e serviços poderiam integrar o portfólio da empresa, novos canais poderiam ser utilizados para atingir novos clientes e, principalmente, sua proposição de valor poderia ser aprimorada,

de forma que a empresa passasse de uma estratégia de *liderança em custos* para uma de *diferenciação*, em que o serviço oferecido fosse percebido como único pelo cliente.

4.2.2 *Service Blueprinting*

Compreendida a proposta de valor da empresa e a maneira como ela gere seus recursos para entregá-la a seus clientes, a próxima etapa envolve o entendimento do processo do serviço. Para tanto, o *Service Blueprinting* será utilizado não apenas para identificar as atividades responsáveis pela entrega do serviço mas também para evidenciar os pontos de interação entre o cliente e a empresa, os quais impactam na percepção do cliente.

Para mapeá-lo, fez-se uma entrevista com a sócia da empresa de forma a compreender os processos dos serviços do IB, bem como os agentes envolvidos e as evidências físicas associadas. Feito isso, a autora simulou, juntamente com a sócia, o atendimento a um cliente que usufrui de todos os serviços do IB, percorrendo a trajetória que seria feita pelo estabelecimento bem como descrevendo as atividades executadas em cada ambiente com o intuito de identificar eventuais aspectos que não haviam sido levantados anteriormente.

Para facilitar a leitura do *blueprint*, a Figura 22 representa, de maneira simplificada, o arranjo físico atual do IB, sendo que as salas de depilação (piso térreo) e de estética e massagem (1º andar) são tratadas genericamente como “sala de tratamento de beleza” no *blueprint*.

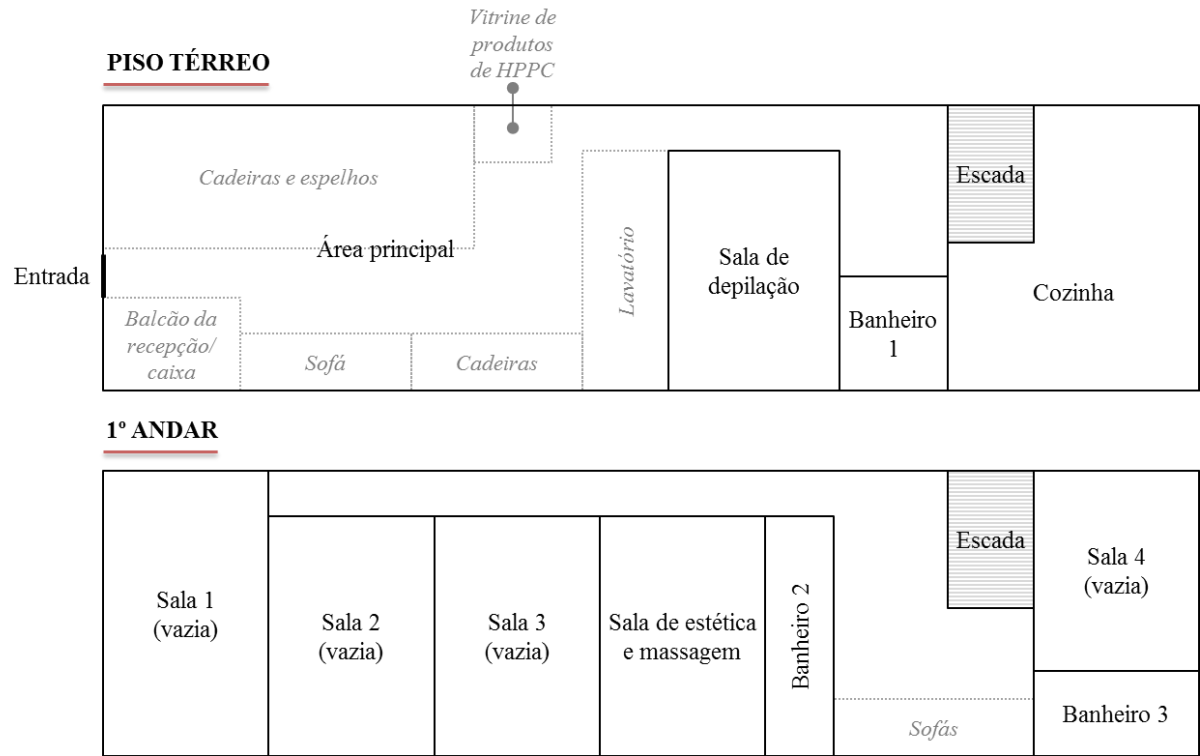


Figura 22 Arranjo físico atual

Fonte: Elaborado pela autora

Como resultado, tem-se o seguinte *blueprint*.

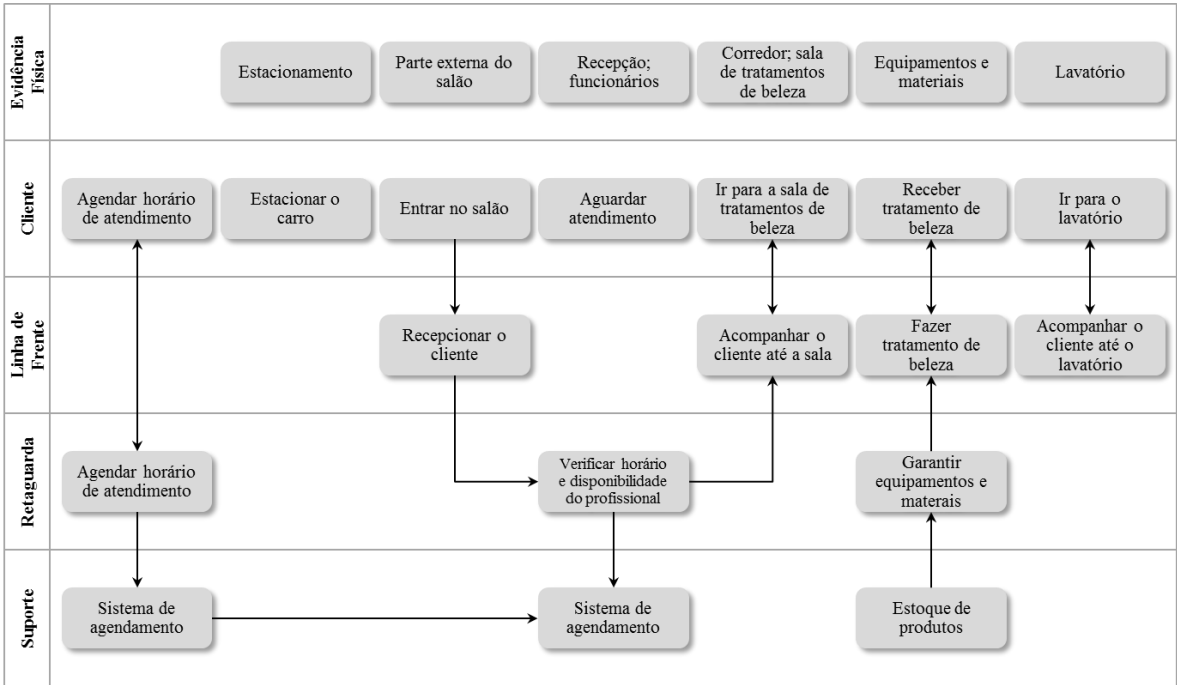


Figura 23 Blueprint - IB (1/3)

Fonte: Elaborado pela autora

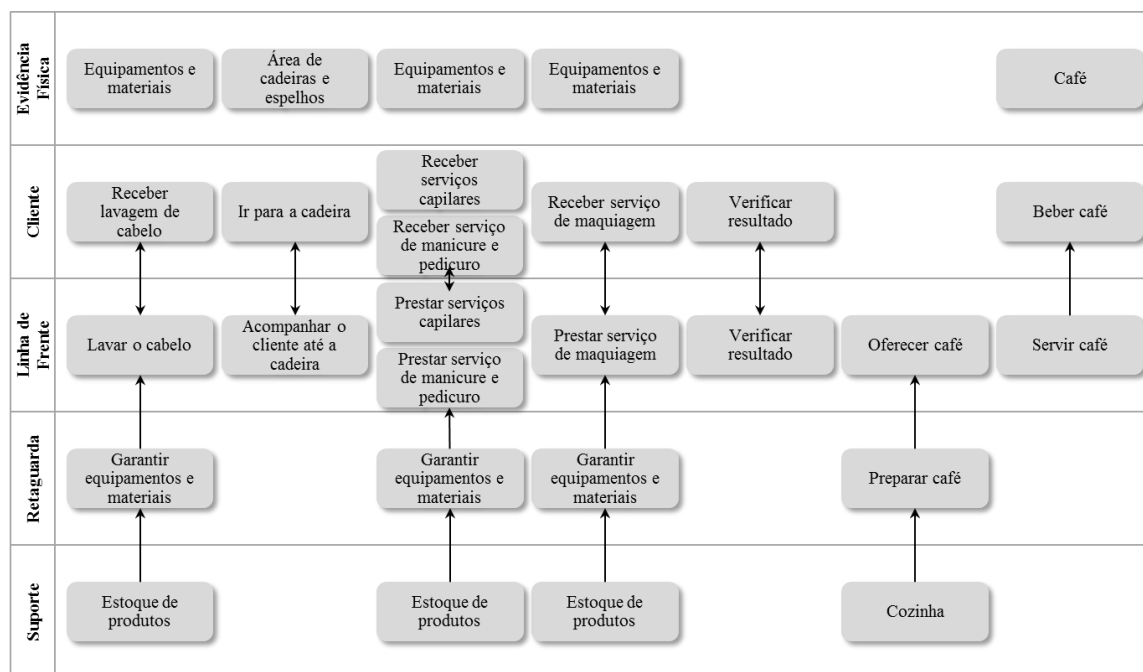


Figura 24 Blueprint - IB (2/3)

Fonte: Elaborado pela autora

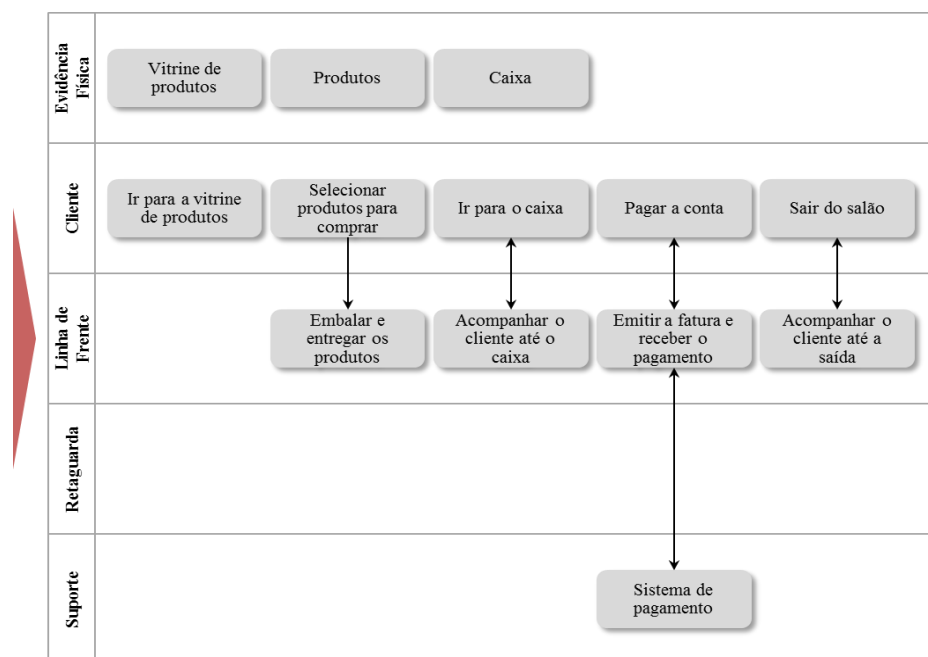


Figura 25 Blueprint - IB (3/3)

Fonte: Elaborado pela autora

O *blueprint* mostra que, dependendo dos serviços de beleza solicitados, o cliente pode percorrer uma longa trajetória dentro da empresa, indo da recepção para a sala de tratamentos de beleza, em seguida, para o lavatório, depois, para a área de cadeiras aonde recebe os serviços capilares, para mãos e pés e a maquiagem e, finalmente, para o caixa. Em cada uma

destas etapas do processo, o cliente é atendido por um profissional diferente e, assim, a agilidade com que o cliente é atendido depende da disponibilidade sequencial destes profissionais, bem como dos equipamentos, materiais e produtos a serem utilizados. Assim, ressalta-se a importância dos sistemas de suporte (sistema de agendamento e estoque de produtos) e dos funcionários da retaguarda na garantia de que recursos humanos e físicos estarão disponíveis, prontos para uso.

No IB, os agendamentos são feitos em um caderno e o tempo dispendido em cada etapa do processo não é controlado de maneira precisa, diferentemente do que ocorre nas empresas que adotam um sistema de informação, em que as durações dos serviços agendados são consideradas, permitindo, assim, uma utilização ótima do tempo dos profissionais e, também, dos clientes. Além disso, o IB não possui um controle formal sobre o uso nem sobre o estoque de produtos, o que contribui para a falta de produtos ou estoques desnecessários.

Por fim, nota-se que diversas evidências físicas são percebidas pelos clientes, sendo que muitas delas, como a parte externa da empresa, a sala de tratamento de beleza e os equipamentos e materiais poderiam ser mais modernos e ter uma aparência mais atrativa.

4.3 ANÁLISE SWOT

Tendo em vista as análises do contexto externo e interno, oportunidades e ameaças puderam ser identificadas para as empresas atuantes no setor, bem como os pontos fortes e fracos da organização de estudo. Enquanto os dois primeiros itens foram identificados por meio de informações publicamente disponíveis, os dois últimos foram enumerados com base em uma análise comparativa entre o IB e as empresas concorrentes realizada pela autora e validada com a sócia da empresa.

ANÁLISE SWOT

PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento de longo prazo com clientes • <i>Expertise</i> dos funcionários • Preços competitivos 	PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com clientes e parceiros pouco desenvolvida • Poucas formas de entretenimento • Baixo nível de profissionalização do salão • Baixo volume de vendas cruzadas • Profissionais desatualizados • Elementos tangíveis pouco apelativos
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Proporção de maior conveniência ao cliente • Venda de produtos de HPPC • Venda e uso de produtos naturais • Foco em nichos de mercado • Penetração em camadas de renda mais baixa • Profissionais mais qualificados no mercado 	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência <ul style="list-style-type: none"> • Redes de salões de beleza • Salões de beleza independentes • Profissionais independentes • Clínicas especializadas em estética e depilação • Venda de produtos com serviços agregados • Maiores exigências dos consumidores e órgãos regulatórios

Figura 26 Análise SWOT - IB

Fonte: Elaborado pela autora

As principais oportunidades identificadas no setor envolvem:

- *Conveniência em salões de beleza*: nota-se a valorização da oferta de uma ampla variedade de serviços em um mesmo espaço, nos chamados “salões-spa”, de um horário de funcionamento flexível, de um atendimento pontual e rápido, de uma localização conveniente, isto é, dentro de *shoppings*, academias, supermercados e centros empresariais, dentre outros aspectos que proporcionem maior conveniência para o cliente, conforme divulgado pela consultoria Factor de Solução (2011);
- *Salões de beleza como canal de vendas de produtos de HPPC*: a credibilidade dos profissionais de beleza e sua proximidade com os clientes facilita a venda de produtos, principalmente de maior valor agregado, conforme divulgado pelo Valor Econômico em 2012;
- *Produtos naturais*: nota-se a valorização de produtos que utilizam matéria-prima e princípios ativos naturais, além de produtos orgânicos, isto é, sem componentes químicos, conforme apontado pela ABDI, ABIHPEC e Sebrae (2011);

- *Atendimento de nichos de mercado*: há oportunidade de negócio em atender as necessidades particulares de nichos de mercado, oferecendo produtos e serviços personalizados, com maior valor agregado. Possíveis nichos são o masculino, infantil, jovem ou em idade avançada, afrodescendente, dentre outros, conforme destacado pelo Sebrae (2011);
- *Penetração em camadas de renda mais baixa*: o aumento da renda da população e a maior disponibilidade para gastos com cabeleireiro indicam o potencial do atendimento desse segmento de mercado (LAFIS, 2011; SEBRAE, 2011);
- *Profissionais mais qualificados no mercado*: cursos profissionalizantes estão promovendo a qualificação da mão de obra no mercado, sejam eles gratuitos ou pagos, neste último caso, sendo oferecidos por empresas especializadas, salões de beleza e até mesmo por instituições de ensino superior particulares. Além disso, as novas tecnologias de informação e comunicação facilitam significativamente o aprendizado e a atualização dos profissionais.

Já as principais ameaças levantadas foram:

- *Aumento da concorrência*: os clientes dispõem de crescentes opções que dão acesso a produtos e serviços de beleza. Tem-se as redes de salões de beleza, os salões de beleza independentes, os profissionais independentes, as clínicas especializadas em estética e depilação, além dos serviços de atendimento oferecidos em pontos de venda de produtos de HPPC. As redes de salões de beleza, em especial, constituem uma importante ameaça dado que as unidades contam com suporte técnico, comercial e operacional, além de adquirirem produtos de HPPC a um preço mais baixo dado o poder de barganha das redes;
- *Maiores exigências dos consumidores*: os consumidores estão mais criteriosos para fazer escolhas, mais interessados em compreender a lógica de funcionamento de produtos e serviços e mais informados com as novas tecnologias de informação e comunicação;
- *Maiores exigências dos órgãos regulatórios*: quanto aos órgãos regulatórios, estes têm demonstrado forte presença dada a velocidade com que novos produtos, equipamentos e técnicas são lançados.

A análise da organização, por sua vez, permitiu a identificação dos seguintes pontos fortes:

- *Clientes fiéis, de longa data*: o IB atua há 37 anos no mercado e, dentre seus principais clientes, destacam-se aqueles cujo relacionamento é de longo prazo, que não apenas frequentam a empresa regularmente há anos, mas também trazem familiares e amigos para utilizar os produtos e serviços do IB;
- *Expertise dos funcionários*: o considerável tempo de atuação dos funcionários na empresa contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e administrativas;
- *Preços competitivos*: considera-se que os preços do IB são, de modo geral, inferiores aos dos concorrentes.

Apesar dos pontos fortes identificados, alguns pontos de melhoria foram evidenciados.

- *Comunicação com clientes e parceiros pouco desenvolvida*: enquanto a maioria das empresas do mercado possui um site na Internet para divulgação de seus produtos e serviços, além da eventual possibilidade de agendamento de horário de atendimento por meio eletrônico, o IB não oferece tal canal de comunicação, o que limita a captação de novos clientes e a comunicação entre o cliente e a empresa. Além disso, não possui parcerias voltadas para a divulgação da empresa nem um relacionamento muito desenvolvido com fornecedores, não tendo, assim, acesso a treinamentos e cursos de atualização técnica;
- *Poucas formas de entretenimento*: enquanto aguardam o atendimento, os clientes do IB podem folhear revistas, tomar uma água ou um café de cortesia ou então selecionar produtos de HPPC para aquisição. Outros salões de beleza, todavia, comercializam também produtos diversos, bebidas e comidas, além de disponibilizar aparelhos televisores e acesso à Internet, contribuindo, assim, para esperas menos cansativas;
- *Baixo nível de profissionalização da gestão*: no IB, não há processos definidos para cada etapa do serviço, inexistente um controle formal sobre a entrada e a saída de produtos no estoque e não há um banco de dados com informações sobre os clientes e suas visitas à empresa. Utiliza-se apenas um caderno para anotar os agendamentos e os produtos e serviços adquiridos ao longo de cada dia para que, posteriormente, tais informações possibilitem o cálculo do fluxo de caixa da empresa;
- *Baixo volume de vendas cruzadas*: ainda que o portfólio de produtos e serviços do IB seja relativamente amplo, a maioria dos clientes usufrui apenas de serviços capilares e para mãos e pés, enquanto uma minoria faz, também, tratamentos estéticos e massagem;

- *Profissionais desatualizados*: ainda que competentes, os profissionais não participam de cursos de atualização com frequência e, assim, demoram a conhecer as inovações em técnicas, equipamentos e produtos da indústria;
- *Elementos tangíveis pouco apelativos*: os móveis e equipamentos do IB são simples, alguns não são trocados há anos e, ainda que continuem funcionando adequadamente, não criam um ambiente visualmente atrativo.

Concluída a análise SWOT, evidenciou-se uma significativa defasagem entre o IB e as empresas-referência do mercado. Assim, para que a empresa aumente sua participação no mercado e venha a ser considerada um dos melhores salões de beleza da cidade, faz-se necessário uma reestruturação da empresa de estudo tendo em vista os seguintes objetivos, os quais foram definidos juntamente com a sócia do IB:

- *Aumentar o volume de clientes*, com a retenção dos clientes atuais e a captação de novos, a ser obtida com a melhoria da comunicação entre a empresa e o cliente;
- *Aumentar a frequência de visita dos clientes*, com o aumento de sua satisfação, a ser proporcionada pela capacitação e atualização dos profissionais, pela profissionalização da gestão da empresa, pelas esperas menos cansativas, seja porque o atendimento foi pontual e rápido, seja porque o cliente estava entretido e, principalmente, pela proporção de uma experiência de serviço única e memorável;
- *Aumentar os gastos do cliente a cada visita*, com o aumento das vendas cruzadas e com a oferta de novos produtos e serviços, como produtos naturais e serviços que usam tecnologia e técnicas modernas, sendo a venda de produtos de HPPC motivada pela recomendação dos profissionais.

Tais objetivos, quando alcançados, devem resultar em uma atuação mais bem sucedida no mercado, principalmente com o aumento da satisfação de seus clientes e, conseqüentemente, na quantidade de clientes fiéis da empresa, os quais, conforme destacado no Capítulo 2, recomendam a empresa para seus conhecidos, visitam-na com frequência e estão dispostos a pagar preços maiores por produtos e serviços diferenciados, além de serem mais lucrativos.

Conclui-se, assim, o diagnóstico do IB. Na próxima etapa do trabalho, um estudo mais aprofundado será desenvolvido tendo em vista a identificação de requisitos para expansão do empreendimento que facilitem a posterior implantação da reestruturação do IB.

5 APRIMORAMENTO ESTRATÉGICO-OPERACIONAL

Este capítulo apresenta o levantamento dos requisitos de expansão do empreendimento tendo em vista a promoção de sua competitividade, bem como um posicionamento dentre as melhores empresas da cidade. Para tanto, parte-se dos objetivos estratégicos apresentados ao final do capítulo anterior e faz-se o levantamento da voz do cliente para que, com o uso do QFD e do *personas*, sejam identificados os requisitos de expansão capazes de satisfazer as necessidades dos diferentes tipos de clientes atendidos pela empresa.

5.1 VOZ DO CLIENTE

A voz do cliente foi levantada de duas maneiras: pela aplicação de questionários junto aos clientes e pela realização de entrevistas com profissionais da área. No primeiro caso o objetivo foi avaliar a percepção dos clientes do IB segundo as dimensões da qualidade propostas por Parasuraman *et. al.* (1985) e, com isso, identificar pontos de melhoria; já no segundo, o objetivo foi identificar os requisitos do cliente que vai a um salão de beleza de alto padrão, considerado como referência.

5.1.1 SERVPERF

Dois modelos de avaliação da qualidade de serviços foram apresentados na bibliografia: o SERVQUAL e o SERVPERF. Ainda que ambos sejam bem aceitos na literatura, optou-se pela utilização do SERVPERF, já que este apresenta maior confiabilidade dos resultados e ainda contém metade do volume de questões, agilizando e simplificando, assim, a atribuições de notas pelos clientes.

O questionário foi adaptado de modo a descrever mais fielmente as dimensões da qualidade para um salão de beleza. Como resultado, obteve-se um questionário também com 22 itens, o qual pode ser encontrado no Anexo A.

Tabela 7 Questões por dimensão da qualidade

Questões	
Tangíveis	1 a 3
Confiabilidade	4 a 8
Responsividade	9 a 13
Segurança	14 a 17
Empatia	18 a 22

Fonte: Elaborado pela autora

A confiabilidade do questionário adaptado foi, posteriormente, avaliada com o cálculo da estimativa alfa de Cronbach, sendo níveis satisfatórios obtidos para todas as dimensões (estimativas próximas ou superiores a 0,80) e, assim, os resultados puderam ser utilizados para inferir conclusões a respeito da opinião dos clientes sobre as dimensões da qualidade.

Tabela 8 Estimativa alfa de Cronbach

Estimativa alfa de Cronbach	
Tangíveis	0,82
Confiabilidade	0,90
Responsividade	0,78
Segurança	0,82
Empatia	0,80

Fonte: Elaborado pela autora

Para a determinação do tamanho da amostra, utilizou-se o cálculo proposto por Costa Neto (1977).

$$n = \left(\frac{t_{n'-1, \frac{\alpha}{2}} \times s}{e_0} \right)^2$$

Em que: n: tamanho da amostra;

$t_{n'-1, \frac{\alpha}{2}}$: variável t de Student;

n': tamanho da amostra piloto;

(1- α): nível de confiabilidade;

s: desvio padrão da amostra;

e_0 : semiamplitude do intervalo de confiança.

Como o desvio padrão da amostra é desconhecido, fez-se necessária a coleta de uma amostra piloto para que, então, uma estimativa de s fosse obtida.

Adotou-se um tamanho de amostra piloto de 43 clientes e, em um período de três semanas (de agosto a setembro de 2012), todos os questionários foram respondidos. Instruções foram dadas à sócia para que ela pudesse introduzir a pesquisa aos clientes e responder eventuais perguntas, tomando o cuidado de não influenciar suas respostas. Além disso, os questionários foram entregues aleatoriamente para que fossem levantadas opiniões de diferentes perfis de clientes, fato que foi constatado com as informações fornecidas sobre o perfil do participante. Dos 43 clientes, 63% possuem mais de 50 anos, 98% já foram à empresa mais de dez vezes, 77% vai ao menos uma vez por mês ao salão e, na maioria, utilizam geralmente serviços capilares (93% da amostra) e de manicure e/ou pedicuro (70%). Aplicados os questionários, fez-se o cálculo do tamanho da amostra.

Com $n'=43$ e adotando $(1-\alpha)=95\%$, tem-se que $t_{42;2,5\%} \approx t_{40;2,5\%} = 2,021$.

Adotando $e_0=0,3$ e dado que $s=0,721$, obteve-se $n=24$ pessoas.

Como $n'>n$, a amostra piloto já é suficiente para a pesquisa em questão, sendo os dados coletados disponibilizados no Anexo B.

Notou-se, entretanto, que uma significativa parte dos respondentes não se empenhou em realizar uma avaliação criteriosa da qualidade dos serviços do IB, atribuindo nota máxima para todos os itens do questionário. Assim, optou-se por desconsiderar as repostas de 18 dos 43 participantes, já que o tamanho da amostra necessário para o grau de confiabilidade desejado é de 24 pessoas.

A amostra passou a constituir-se, então, de 25 clientes, dos quais 56% tem 50 anos ou mais, 96% já foi mais de dez vezes ao salão, 84% o visita ao menos uma vez ao mês, 92% utiliza serviços capilares e, 76%, os serviços para mãos e/ou pés. Os resultados obtidos encontram-se a seguir.

Tabela 9 Avaliação da qualidade dos serviços (1/2)

Dimensão	Tangíveis				Confiabilidade					Responsividade			
Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Média	5,2	5,6	6	6,8	6,5	6,6	6,7	6,8	6,3	6,4	6,4	6,4	6,7
Desv. Pad.	1,2	1,3	1,1	0,5	0,7	0,8	0,5	0,5	0,9	0,7	0,8	0,8	0,6
Mínimo	2	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10 Avaliação da qualidade dos serviços (2/2)

Dimensão	Segurança						Empatia		
Questão	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Média	6,5	6,2	6,8	6,7	6,9	6,5	6,6	6,8	6,6
Desv. Pad.	0,8	0,9	0,5	0,7	0,4	0,9	0,6	0,5	0,7
Mínimo	5	4	5	4	5	3	5	5	5
Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Fonte: Elaborado pela autora

O resultado da análise dos dados mostra que as médias obtidas para as questões individuais estão bastante próximas entre si e próximas da nota máxima de avaliação (sete), o que dificulta a identificação de aspectos específicos a serem melhorados. Algumas conclusões, entretanto, podem ser feitas tendo em vista a análise das dimensões de um modo geral.

Tabela 11 Médias e importância média por dimensão da qualidade

	Média	Importância
Tangíveis	5,63	18%
Confiabilidade	6,70	33%
Responsividade	6,45	16%
Segurança	6,55	17%
Empatia	6,66	15%
Total	6,45	-

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados mostram uma boa avaliação geral da qualidade dos serviços prestados pelo IB, já que a ponderação das médias das notas de cada dimensão pelas importâncias dadas por cliente foi de 6,45 (num total de sete pontos). A dimensão *tangíveis* foi a que recebeu menor nota média de avaliação e considerável desvio padrão nas questões individuais. A dimensão *responsividade*, de maneira semelhante, recebeu a menor nota média dentre as demais, ainda que consideravelmente maior que a de *tangíveis*. As três dimensões restantes, por sua vez, mostraram-se satisfatórias. Já os graus de importância atribuídos revelam que os clientes valorizam, essencialmente, a *confiabilidade* dos serviços e, em menor grau, *tangíveis*, *segurança*, *responsividade* e *empatia*.

Uma análise mais minuciosa dos dados permitiu identificar, ainda, particularidades por grupos de idade e por frequência de visita dos clientes.

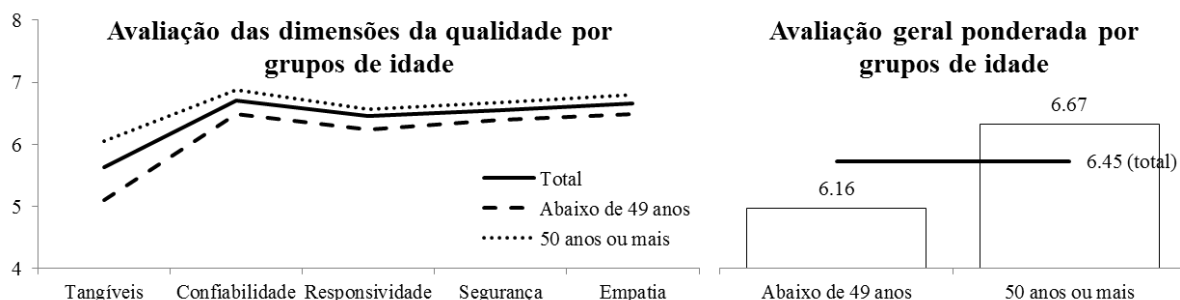


Figura 27 Avaliação da qualidade por grupos de idade

Fonte: Elaborado pela autora

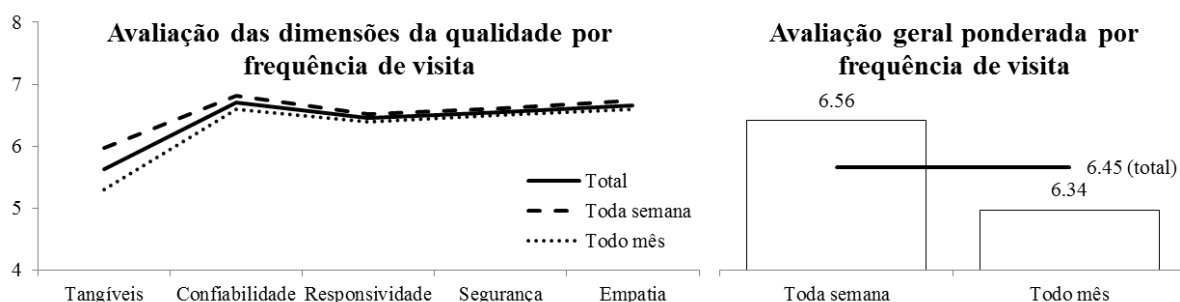


Figura 28 Avaliação da qualidade por frequência de visita

Fonte: Elaborado pela autora

Identificou-se que os clientes com 50 anos ou mais (56% da amostra) consideram a qualidade dos serviços melhor do que aqueles com idade inferior a 49 anos em todas as dimensões da qualidade. A mesma opinião é compartilhada pelos clientes que vão à empresa toda semana ou a cada duas semanas (48% da amostra) em relação àqueles que vão, no máximo, uma vez ao mês ou com frequência variável.

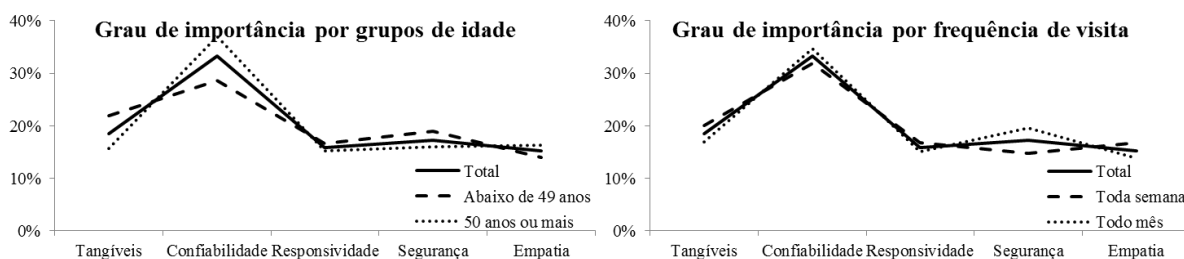


Figura 29 Grau de importância por grupos de idade e frequência de visita

Fonte: Elaborado pela autora

Além disso, notou-se uma pequena diferença entre os graus de importância atribuídos às dimensões da qualidade por grupos de idade e frequência de visita. Os clientes com 50 anos ou mais dão maior importância à *confiabilidade* do que os demais, enquanto estes dão maior importância aos *tangíveis* do que os com idade acima ou igual a 50 anos. Os clientes que vão

à empresa com menor frequência, por sua vez, valorizam *segurança* mais do que os que frequentam-na praticamente toda semana.

Desta análise, evidencia-se a necessidade de melhorar os elementos tangíveis da organização para que a percepção de qualidade pelos clientes seja maior, tanto por aqueles com até 49 anos, quanto pelos clientes que visitam a empresa com menor frequência, já que estes atribuíram uma nota de avaliação significativamente menor do que os demais grupos. Além disso, deve-se monitorar a confiabilidade dos serviços, pois, ainda que a avaliação da empresa tenha sido boa para esta dimensão, ela é a mais importante em serviços de beleza e, de um modo geral, nos demais tipos de serviços também.

Feita a avaliação da qualidade dos serviços do IB, ao final da pesquisa, solicitava-se que os clientes dessem sugestões de aprimoramento para a empresa. As sugestões dos 43 questionários foram analisadas e organizadas segundo as dimensões da qualidade.

- Tangíveis

Segundo os participantes da pesquisa, a necessidade de modernizar os equipamentos e o mobiliário é evidente, já que eles não são trocados há anos, poderiam ter uma aparência melhor e nem sempre são confortáveis, como é o caso dos móveis da recepção e do lavatório. Na recepção, foi levantado que o café servido nem sempre está na temperatura adequada e que comidinhas, mesmo que à venda, poderiam tornar a espera menos cansativa. Sugeriu-se, também, que a fachada da empresa fosse reformada para ficar com uma aparência mais atrativa. Segundo uma entrevistada, “clientes antigos continuam frequentando o salão por conhecer a boa qualidade dos profissionais, porém, a aparência das instalações da concorrência é bem mais agradável”.

Já os funcionários vestem-se bem e têm boa aparência. Entretanto, não usam uniforme, o que, sob o ponto de vista de uma cliente, é um indício de um serviço “pouco profissional”.

Por fim, com relação ao material de comunicação, atualmente ele é inexistente. Sugeriu-se, assim, o desenvolvimento de tal material não apenas para a captação de novos clientes mas também para informar os clientes atuais sobre o portfólio de serviços da empresa, dado que alguns clientes desconheciam, por exemplo, que podiam usufruir também de tratamentos estéticos e massagem no IB.

- Confiabilidade

O resultado dos serviços prestados pelo IB é considerado ótimo pela maioria e excepcional por alguns. O serviço é entregue conforme prometido, ainda que, por vezes, seja necessário refazer o trabalho.

- Responsividade

Ao chegar na empresa, os clientes não são informados de quando exatamente serão atendidos, mas o atendimento é, de modo geral, pontual. Os funcionários mostram-se dispostos a ajudar os clientes e buscam prestar os serviços com agilidade, mas ficam restritos à quantidade de equipamentos disponíveis na empresa, que nem sempre é suficiente para atender a demanda. Além da sugestão de aumentar o número de equipamentos, alguns entrevistados propuseram, também, um maior número de manicures.

- Segurança

Os funcionários têm, de modo geral, a competência adequada para atender as demandas dos clientes e se mostram comprometidos com seu trabalho. Alguns clientes, entretanto, expuseram que gostariam que os funcionários tivessem conhecimento de técnicas modernas de tintura e tratamento para cabelos e esmaltação de unhas.

Além disso, gostariam que os materiais para mãos e pés fossem explicitamente esterilizados em estufas ou que materiais descartáveis fossem utilizados.

- Empatia

O atendimento é considerado excelente por muitos clientes, sendo que que grande parte deles acaba desenvolvendo um relacionamento pessoal com os funcionários, e não apenas profissional. Acreditam, ainda assim, que o atendimento poderia ser melhor se os clientes fossem consultados ou simplesmente informados caso outros clientes venham a ser atendidos paralelamente, para que eles não se sintam menosprezados.

Além disso, os clientes sugeriram que houvesse uma melhor sinalização do estacionamento, tanto para indicar que o estacionamento próprio da empresa está cheio, quanto para identificar os conveniados. Adicionalmente, muitas sugeriram um serviço de manobrista gratuito.

Por fim, propôs-se que fossem aceitos cartões de débito e crédito para pagamento, já que atualmente são aceitos apenas dinheiro e cheque.

Nota-se assim que, ainda que os clientes estejam satisfeitos com a qualidade técnica do serviço e com o atendimento prestado, eles reconhecem que há pontos de melhoria que poderiam fazer com que a qualidade dos serviços oferecidos fosse consideravelmente maior.

5.1.2 Entrevistas com Profissionais

Além das entrevistas realizadas junto à gerência do Studio W, C. Kamura, MG Hair Design e Marcos Proença quando da realização do *benchmarking*, outros profissionais do setor foram procurados tendo em vista melhor compreender os requisitos de clientes que frequentam salões de beleza de alto padrão. Assim, foram entrevistados, também:

- Marcelo Pretoni, administrador da Academia W, que não apenas prepara os profissionais tecnicamente, mas também os orienta com relação ao atendimento;
- Jorge Zambotti, cabeleireiro considerado “discípulo” de Mauro Freire, atende clientes da classe alta em seu próprio salão de beleza na Vila Madalena desde 2003;
- Roosevelt Vanini, maquiador e professor do curso de automaquiagem no C. Kamura. Atua também em eventos de moda, como o São Paulo Fashion Week, e publica artigos em revistas de beleza.

A realização das entrevistas permitiu o levantamento dos requisitos que descrevem o que os clientes esperam de um salão de alto padrão, além do que os salões têm feito para atendê-los.

- Profissionais qualificados

Os cabeleireiros e outros profissionais devem ter capacidade técnica e criatividade para “surpreender” o cliente, isto é, proporcionar um resultado inesperado, diferente e que o agrade. Além de uma equipe técnica qualificada e atualizada, os clientes esperam que os demais funcionários da empresa também o sejam, efetuando corretamente agendamentos e cobranças pelos serviços prestados.

- Produtos e equipamentos de qualidade

Espera-se que os profissionais utilizem produtos de marcas conceituadas e equipamentos modernos, com tecnologias inovadoras que promovam os melhores resultados do mercado.

- *Atendimento diferenciado*

O cliente espera ser recebido de maneira especial e única. Entretanto, como os profissionais atendem inúmeros clientes por dia, lembrar das visitas anteriores do cliente à empresa é, na maioria das vezes, inviável. Assim, no Studio W, o banco de dados é tipicamente consultado antes do atendimento aos clientes para que o profissional se lembre de quais serviços o clientes utilizou em seu histórico de visitas à empresa. Já em outros salões, fotos dos clientes são armazenadas no banco de dados caso eles queiram repetir o penteado e a maquiagem.

Além disso, petiscos e brindes são ocasionalmente oferecidos aos clientes como resultado de parcerias realizadas com outras empresas. O cabeleireiro Mauro Freire, em particular, presenteia suas clientes com flores e CDs.

Mas, ainda que os profissionais se preocupem em oferecer um atendimento qualificado e diferenciado no dia a dia, um atendimento *premium* e exclusivo é oferecido para um tipo específico de clientes: as noivas. No dia do casamento, os profissionais requisitados atendem exclusivamente a noiva e, no C. Kamura e no MG Hair Design, elas ainda dispõem de uma ampla sala exclusiva aonde podem se trocar e terminar de se preparar para o grande evento.

- *Ampla portfólio de serviços*

Dado que muitos serviços de beleza podem ser prestados simultânea ou sequencialmente, como os serviços capilares e para mãos e pés, e o corte e a tintura de cabelo, respectivamente, e que a movimentação entre estabelecimentos comerciais demanda tempo, os clientes esperam que os salões ofereçam certa variedade de serviços em suas instalações.

O C. Kamura, por exemplo, reconhece que os serviços de estética podem não ser o principal atrativo da empresa, já que existem clínicas especializadas neste tipo de serviço, mas tais itens continuam em seu portfólio por serem valorizados por alguns clientes que, por exemplo, gostam de receber uma massagem relaxante e, em seguida, o serviço capilar.

- *Ambiente agradável*

O local deve ter uma estética atrativa e estar limpo. Além disso, os móveis devem ser confortáveis e o ambiente deve estar agradável com relação à temperatura, cheiro e som. Para tanto, os salões dispõem de aparelhos de ar condicionado para controle de temperatura e de uma sala separada com sistema de ventilação para o atendimento de clientes que utilizam produtos químicos com cheiro forte. Já com relação ao som, o barulho de secadores ligados e

de pessoas conversando ao redor do cliente é considerado inerente ao processo, segundo os entrevistados, e, assim, os clientes já estariam acostumados com tal situação.

Além disso, deve-se considerar o espaço entre os clientes, ou seja, entre as cadeiras aonde eles são atendidos, que deve ser grande o suficiente para que o cliente e o profissional tenham certa privacidade durante a prestação do serviço, mas que deve permitir a interação entre clientes, já que é comum eles conversarem durante o atendimento.

Alguns clientes, entretanto, preferem ser atendidos em um ambiente totalmente reservado, principalmente homens e celebridades, além de algumas mulheres, que não gostam de ser ouvidos nem observados pelas demais pessoas no salão. Neste caso, empresas como o Studio W e a Casa Mauro Freire oferecem uma pequena sala aonde eles podem ser atendidos em particular, o Marcos Proença oferece um ambiente externo aonde poucos clientes são atendidos próximo à natureza e, além disso, o Studio W e o C. Kamura oferecem serviço em domicílio, em que a equipe técnica da empresa atende o cliente em sua própria casa.

- Atendimento pontual e rápido

O atendimento de clientes é feito essencialmente mediante agendamento prévio. Os clientes esperam, assim, ser atendidos no horário combinado e com agilidade, já que geralmente têm outros compromissos depois de ir ao salão de beleza. É comum, entretanto, os clientes se atrasarem ou mesmo solicitarem a prestação de serviços além daqueles que haviam sido agendados anteriormente, fazendo com que o processo do serviço seja mais longo do que estimado inicialmente e comprometendo o atendimento do cliente agendado para o próximo horário. Neste caso, o recepcionista tenta reagendar o cliente para um outro horário e, não sendo possível, os assistentes são encarregados de minimizar atrasos, adiantando as tarefas mais simples para que o cliente não fique incomodado com a demora no atendimento. Havendo atrasos muito significativos, cortesias são oferecidas, como massagens e escova ou hidratação no cabelo, com o intuito de minimizar a insatisfação do cliente.

Além disso, as empresas oferecem entretenimento a seus clientes, já que, além da espera decorrente de atrasos, dependendo do tipo de serviço que o cliente recebe, o processo pode ser naturalmente de longa duração, como é o caso de tinturas e alisamentos. Assim, os clientes podem assistir na televisão uma programação customizada, acessar gratuitamente Internet sem fio, ler revistas nacionais e internacionais relacionadas à Indústria da Beleza, comer um

lanche ou beber um suco nas próprias instalações da empresa e até comprar roupas e acessórios de marcas renomadas.

- Itens diferenciados

Além de contar com uma equipe de profissionais qualificados, utilizar produtos e equipamentos de qualidade, oferecer um atendimento diferenciado, um amplo portfólio de serviços, um ambiente agradável e um atendimento tão pontual e rápido quanto possível, as empresas procuram se destacar das demais com itens diferenciados.

O Jorge Zambotti, por exemplo, estuda maneiras alternativas de atrair mais clientes para a sua empresa. Uma primeira opção envolve a locação de salas para reuniões de negócios, tanto para executivos que não possuem escritório próprio como para aqueles que simplesmente estejam procurando um local diferente para fazer reuniões. Ao entrar no salão para utilizar as salas de reunião, estes executivos acabariam conhecendo as instalações físicas da empresa e os serviços lá oferecidos. Uma segunda opção envolve a criação de um estúdio fotográfico dentro de suas instalações, uma vez que a preparação de modelos já faz parte do *expertise* de cabeleireiros e maquiadores e que poucas pessoas conhecem como funciona, por exemplo, a produção de uma capa de revista. O cliente poderia, assim, acompanhar a produção fotográfica enquanto utiliza os serviços de beleza, fazendo com que sua experiência fosse ainda mais memorável.

Assim, diversos requisitos do cliente puderam ser identificados, os quais serão considerados posteriormente no QFD para definir os elementos do serviço que garantam seu atendimento. Além disso, algumas exigências de clientes com perfis extremos foram identificadas, as quais serão consideradas na criação das *personas*, uma das próximas ferramentas a serem utilizadas.

5.1.3 QFD

Feito o levantamento da voz do cliente, a próxima etapa envolve a construção da Casa da Qualidade do QFD. Para tanto, serão considerados os requisitos do cliente identificados bem como a avaliação feita pelos clientes com relação aos serviços do IB, para que, assim, os elementos do serviço a serem melhorados sejam priorizados e metas sejam estabelecidas.

- *Objetivo*

Inicialmente, definiu-se o objetivo da aplicação do QFD, no caso, identificar os elementos do serviço a serem aprimorados de modo a atender satisfatoriamente os requisitos do cliente e permitir que o IB venha a ser considerado um dos melhores salões de beleza de São Paulo.

- *Requisitos do cliente*

Definido o objetivo, a próxima etapa envolve o levantamento dos requisitos do cliente. Tendo em vista as diferentes categorias de atributos de produtos e serviços propostas por Kano, metodologias complementares foram utilizadas nesta etapa:

- Atributos obrigatórios: dado que geralmente não são explicitamente exigidos pelos clientes, foram levantados com base nas normas da Vigilância Sanitária.
- Atributos atrativos: por envolverem requisitos essencialmente desconhecidos pelos clientes, foram identificados com base no *benchmarking* e nas entrevistas com profissionais realizadas;
- Atributos unidimensionais: basearam-se nas informações levantadas nos questionários e, também, nas entrevistas com profissionais do mercado.

- *Importância dos requisitos*

A importância dos requisitos foi definida, primeiramente, do ponto de vista do cliente com base na percepção de importância identificada nos questionários e nas entrevistas com profissionais. Em seguida, definiram-se as prioridades internas da empresa segundo o critério de Kano para que, assim, o grau de importância geral foi obtido para cada requisito.

- *Avaliação da concorrência*

A avaliação da concorrência foi feita com base em dois grupos: os concorrentes e as empresas-referência. A escolha pela análise comparativa com grupos de empresas ao invés de empresas específicas, como sugere a literatura, foi feita tendo em vista a falta de informações precisas sobre as empresas do mercado. Assim, “concorrentes” referem-se aos salões de beleza da Vila Madalena tratados em 4.1.2 *Análise da Concorrência*, enquanto “empresas-referência” envolvem os salões analisados em 4.1.3 *Benchmarking*.

- *Qualidade planejada*

O plano de qualidade foi definido com base na importância geral do requisito e no desempenho da empresa em relação a seus concorrentes. Estabelecido o plano, definiu-se o argumento de venda e, em seguida, calculou-se o peso absoluto e relativo de cada requisito.

Tabela 12 Qualidade planejada

			Qualidade Planejada										
			Importância para o cliente	Prioridade da empresa	Importância geral	Nosso serviço	Concorrentes	Empresas-referência	Plano	Índice de melhoria	Argumento de vendas	Peso absoluto	Peso relativo
Requisitos do cliente													
Nível 1	Nível 2	Nível 3											
Portfólio de produtos e serviços	Produtos e serviços	Variedade de serviços em um mesmo local	3	U	3	5	5	5	5	1,0	1,5	4,5	2,1
		Possibilidade de complementar o embelezamento em casa	3	U	3	2	3	5	3	1,5	1,5	6,8	3,2
		Possibilidade de alimentar-se durante o atendimento	2	U	2	1	3	5	2	2,0	1,2	4,8	2,3
		Possibilidade de adquirir produtos diversos (roupas, etc.)	1	I	1	1	4	5	3	3,0	1,0	3,0	1,4
	Preço	Preço competitivo	5	U	5	5	4	2	5	1,0	1,5	7,5	3,5
Atendimento	Prestação do serviço	Resultado impecável	5	U	5	4	4	5	5	1,3	1,5	9,4	4,4
		Ser surpreendido (resultado inesperado)	3	A	5	3	3	5	5	1,7	1,5	12,5	5,9
		Privacidade (não ser observado nem ouvido por outros)	3	A	4	1	1	3	4	4,0	1,2	19,2	9,1
		Pontualidade no atendimento	4	U	4	3	3	3	4	1,3	1,5	8,0	3,8
		Esperas menos cansativas	3	U	3	3	4	5	4	1,3	1,2	4,8	2,3
		Agilidade na prestação dos serviços	4	U	4	3	3	4	4	1,3	1,5	8,0	3,8
		Agilidade na resolução de eventuais problemas	4	O	4	4	4	4	4	1,0	1,5	6,0	2,8
		Ser compensado por eventuais problemas	3	A	3	2	2	4	4	2,0	1,2	7,2	3,4
		Possibilidade de trabalhar enquanto recebe os serviços	2	U	2	1	3	5	3	3,0	1,2	7,2	3,4
		Possibilidade de sair do salão pronto para ir a um evento	2	A	2	3	2	4	4	1,3	1,2	3,2	1,5
	Funcionários	Atendimento cortês	4	U	4	4	4	5	5	1,3	1,5	7,5	3,5
		Não ter que lembrar os funcionários de quem eu sou	3	A	4	3	3	3	4	1,3	1,2	6,4	3,0
		Sentir-se especial, único	3	A	4	3	3	5	5	1,7	1,5	10,0	4,7
		Ter conversas agradáveis	2	A	4	2	2	3	3	1,5	1,0	6,0	2,8
		Funcionários com boa aparência	3	U	3	2	4	5	4	2,0	1,0	6,0	2,8
	Agendamento	Agendamento confiável	3	O	4	4	4	5	5	1,3	1,0	5,0	2,4
		Facilidade para realizar o agendamento	3	O	4	3	3	4	4	1,3	1,0	5,3	2,5
		Conseguir agendar o atendimento no horário desejado	4	U	4	3	3	4	4	1,3	1,2	6,4	3,0
	Pagamento	Cobrança correta dos serviços prestados	3	O	4	4	4	5	5	1,3	1,0	5,0	2,4
		Condições facilitadas de pagamento	3	U	3	3	5	5	5	1,7	1,2	6,0	2,8
Recursos	Prod. HPPC	Produtos de qualidade (adequados e confiáveis)	5	U	5	4	4	5	5	1,3	1,2	7,5	3,5
Instalações físicas	Localização	Localização acessível	4	U	4	4	4	5	4	1,0	1,2	4,8	2,3
	Ambientes	Acesso a estacionamento	3	U	3	3	4	5	5	1,7	1,0	5,0	2,4
	Características	Condições adequadas de atendimento (higiene e limpeza)	5	O	5	4	4	5	5	1,3	1,0	6,3	3,0
		Ambiente agradável	3	U	3	2	2	4	4	2,0	1,2	7,2	3,4
		Segurança (bolsa, carro, etc.)	5	O	5	5	5	5	5	1,0	1,0	5,0	2,3

Fonte: Elaborado pela autora

O peso obtido com base no índice de melhoria, no grau de importância geral e no argumento de vendas mostra que os requisitos do cliente que devem ser priorizados pelo IB são privacidade (não ser observado nem ouvido por outras pessoas) e ser surpreendido (resultado inesperado). Além desses, outros requisitos importantes envolvem sentir-se especial, único e um resultado impecável.

- Elementos do serviço

Levantados os requisitos do cliente, a próxima etapa envolve a identificação dos elementos do serviço que permitem atendê-los. Para tanto, ideias foram geradas juntamente com a sócia do empreendimento dado seu conhecimento técnico sobre o assunto.

- Matriz de relações

O grau de correlação entre os requisitos do cliente e os elementos do serviço foi, então, descrito, permitindo o cálculo do grau de importância de cada elemento do serviço.

Tabela 13 Matriz de relações (1/3)

		Portf. prod. e serviços		Atendimento									
		Prod. e serviços		Preço	Prest. do serviço		Funcionários						
		Tamanho do portfólio de serviços	Variabilidade de produtos de HPPC à venda	Marcas de produtos de HPPC à venda	Variabilidade de itens no cardápio	Variabilidade de itens diversos à venda	Preço médio do corte feminino	Preço do shampoo L'Oréal Professionnel (250ml)	Tempo de espera para atendimento	Clientes atendidos simultaneamente, por cabeleireiro	Clientes atendidos diariamente por cabeleireiro	Tempo para resolução de problemas	Encarregados pela resolução de problemas
Requisitos do cliente													
Nível 2	Nível 3												
Produtos e serviços	Variedade de serviços em um mesmo local	9											
	Possibilidade de complementar o embelezamento em casa		9	9									
	Possibilidade de alimentar-se durante o atendimento				9								
	Possibilidade de adquirir produtos diversos (roupas, etc.)					9							
Preço	Preço competitivo						9	9					
Prestação do serviço	Resultado impecável											9	3
	Ser surpreendido (resultado inesperado)											9	9
	Privacidade (não ser observado nem ouvido por outros)												
	Pontualidade no atendimento								9	3	3		
	Esperas menos cansativas		9	9	9	9			9				
	Agilidade na prestação dos serviços									9	3		
	Agilidade na resolução de eventuais problemas											9	9
	Ser compensado por eventuais problemas												
	Possibilidade de trabalhar enquanto recebe os serviços												
	Possibilidade de sair do salão pronto para ir a um evento												
Funcionários	Atendimento cortês												9
	Não ter que lembrar os funcionários de quem eu sou									3			
	Sentir-se especial, único								9				
	Ter conversas agradáveis												9
	Funcionários com boa aparência												9
Agendamento	Agendamento confiável												
	Facilidade para realizar o agendamento												9
	Conseguir agendar o atendimento no horário desejado												9
Pagamento	Cobrança correta dos serviços prestados												
	Condições facilitadas de pagamento												
Prod. HPPC	Produtos de qualidade (adequados e confiáveis)												
Localização	Localização acessível												
Ambientes	Acesso a estacionamento												
Características	Condições adequadas de atendimento (higiene e limpeza)												
	Ambiente agradável												
	Segurança (bolsa, carro, etc.)												

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 14 Matriz de relações (2/3)

		Atendimento												Recursos					
		Agendamento				Pagam.		Mimos				SI	Eq. e mat.						
		Agendamento correto	Linhas telefônicas	Dias de funcionamento	Horário de funcionamento	Horário de funcionamento vs. Horário comercial	Cobrança correta	Formas de pagamento	Parcelas para pagamento	Oferta de água e café aos clientes	Formas de entretenimento	Acesso à Internet sem fio	Periodicidade de distribuição de presentes	Freq. de oferta de cortêsias para compensar problemas	Consulta ao SI para lembrar do cliente	SI operante	Equipamentos e materiais limpos e esterilizados	Equipamentos e materiais disponíveis	Periodicidade de troca de equipamentos
Requisitos do cliente																			
Nível 2	Nível 3																		
Produtos e serviços	Variedade de serviços em um mesmo local																		
	Possibilidade de complementar o embelezamento em casa																		
	Possibilidade de alimentar-se durante o atendimento																		
	Possibilidade de adquirir produtos diversos (roupas, etc.)																		
Preço	Preço competitivo																		
Prestação do serviço	Resultado impecável																		9
	Ser surpreendido (resultado inesperado)																		
	Privacidade (não ser observado nem ouvido por outros)																		
	Pontualidade no atendimento																	3	
	Esperas menos cansativas									9	9	9							
	Agilidade na prestação dos serviços																	9	
	Agilidade na resolução de eventuais problemas																		
	Ser compensado por eventuais problemas												9						
	Possibilidade de trabalhar enquanto recebe os serviços										9								
	Possibilidade de sair do salão pronto para ir a um evento																		
Funcionários	Atendimento cortês									3									
	Não ter que lembrar os funcionários de quem eu sou													9					
	Sentir-se especial, único											9	3						
	Ter conversas agradáveis																		
	Funcionários com boa aparência																		
Agendamento	Agendamento confiável	9														3			
	Facilidade para realizar o agendamento		9													9			
	Conseguir agendar o atendimento no horário desejado			9	9	9													
Pagamento	Cobrança correta dos serviços prestados						9									9			
	Condições facilitadas de pagamento							9	9										
Prod. HPPC	Produtos de qualidade (adequados e confiáveis)																		
Localização	Localização acessível																		
Ambientes	Acesso a estacionamento																		
Características	Condições adequadas de atendimento (higiene e limpeza)																9		
	Ambiente agradável																		
	Segurança (bolsa, carro, etc.)																		

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 15 Matriz de relações (3/3)

		Recursos			Instalações físicas													
		HPPC			Localiz.	Ambientes		Características										
		Produtos dentro da data de validade	Produtos aprovados pela Anvisa	Produtos disponíveis no estoque	Meios de transporte	Linhas de ônibus que dão acesso ao estabelecim.	Tempo médio de espera por taxi	Vagas para carros	Salas para trocar de roupa	Banheiros com chuveiro	Espaço para fumantes	Cadeiras por sala	Espaço entre cadeiras	Freq. de limpeza de chão, cadeiras e bancadas	Conforto do ambiente (temperatura, cheiro e som)	Conforto dos móveis	Periodicidade de troca de móveis	Segurança dos pertences dos clientes
Requisitos do cliente																		
Nível 2	Nível 3																	
Produtos e serviços	Variedade de serviços em um mesmo local																	
	Possibilidade de complementar o embelezamento em casa																	
	Possibilidade de alimentar-se durante o atendimento																	
	Possibilidade de adquirir produtos diversos (roupas, etc.)																	
Preço	Preço competitivo																	
Prestação do serviço	Resultado impecável																	
	Ser surpreendido (resultado inesperado)																	
	Privacidade (não ser observado nem ouvido por outros)											9	9					
	Pontualidade no atendimento																	
	Esperas menos cansativas									9						3		
	Agilidade na prestação dos serviços			3														
	Agilidade na resolução de eventuais problemas																	
	Ser compensado por eventuais problemas																	
	Possibilidade de trabalhar enquanto recebe os serviços										3	3		3	1			
	Possibilidade de sair do salão pronto para ir a um evento								9	9								
Funcionários	Atendimento cortês																	
	Não ter que lembrar os funcionários de quem eu sou																	
	Sentir-se especial, único																	
	Ter conversas agradáveis																	
	Funcionários com boa aparência																	
Agendamento	Agendamento confiável																	
	Facilidade para realizar o agendamento																	
	Conseguir agendar o atendimento no horário desejado																	
Pagamento	Cobrança correta dos serviços prestados																	
	Condições facilitadas de pagamento																	
Prod. HPPC	Produtos de qualidade (adequados e confiáveis)	9	9	9														
Localização	Localização acessível				9	9	9											
Ambientes	Acesso a estacionamento							9										
Características	Condições adequadas de atendimento (higiene e limpeza)												9					
	Ambiente agradável														9	9	9	
	Segurança (bolsa, carro, etc.)																	9

Fonte: Elaborado pela autora

- Avaliação técnica da concorrência

A avaliação técnica da concorrência é feita com os mesmos concorrentes considerados na avaliação da concorrência. As informações técnicas sobre o IB foram obtidas juntamente à sócia do empreendimento e, as dos concorrentes, com base nas informações levantadas nos

sites das empresas, nas entrevistas e no conhecimento adquiridos ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

- *Lanches e bebidas à venda*

O cardápio do Studio W conta com 73 itens, divididos em café da manhã (4), salgados (8), saladas (7), sanduíches (7), massas (4), doces (10), bebidas alcóolicas (7) e não alcóolicas (26). No caso dos doces, por exemplo, tem-se dez itens disponíveis: creme de papaia com licor de cassis, brigadeiro, mousse de maracujá, salada de frutas, pão de mel, *muffin* de banana e canela, *muffin* de *blueberry*, torta de chocolate, torta de limão e sorvete.

Já o cardápio da Casa Mauro Freire possui 62 itens: sanduíches (11), saladas (8), sopa (1), prato do dia (1), sobremesas (14), bebidas quentes (7), bebidas frias (14) e licoreria (6).

Dado que os demais salões provavelmente apresentam um cardápio mais simples, considerou-se uma média de 60 itens no cardápio dos salões-referência e de 30 para os concorrentes.

- *Produtos diversos à venda*

Além dos produtos de HPPC, os salões também comercializam outros itens em suas instalações, aqui tratados como *produtos diversos*.

No caso dos salões de alto padrão, ainda que a Casa Mauro Freire tenha um andar exclusivo para a venda de milhares de SKUs (do inglês, *stock keeping units*) de itens variados, a maioria dos salões possui apenas alguns itens à venda, como o Studio W e o MG Hair Design, que comercializam apenas joias e semi joias, e o C. Kamura, que vende apenas acessórios para cabelo. Assim, será considerado que os salões-referência, em geral, comercializam apenas 30 SKUs de produtos diversos em seus estabelecimentos. Os concorrentes, por sua vez, possuem uma maior variedade de itens diversos do que os salões-referência.

- *Entretenimento*

Considera-se como *entretenimento* o que pode distrair o cliente enquanto ele aguarda o atendimento ou enquanto espera a conclusão do processo do serviço. No caso dos salões-referência, por exemplo, tem-se a disponibilização de revistas e televisão, acesso à Internet, a exposição de produtos de HPPC e outros à venda, a oferta de água e café de cortesia, a venda de comidas e bebidas, além de um espaço reservado para fumantes.

- *Meio de transporte*

O IB encontra-se em uma localização privilegiada, próxima a inúmeros estabelecimentos comerciais, a 500 metros de uma rua bastante movimentada por onde circulam dezenas de linhas de ônibus e a menos de dois quilômetros de uma estação de trem e metrô. Além do

Tabela 17 Metas e dificuldade técnica (2/3)

	Atendimento													Recursos																																																																																									
	Agendamento					Pagam.			Mimos					SI		Eq. e mat.																																																																																							
	Agendamento correto	Linhas telefônicas	Dias de funcionamento	Horário de funcionamento	Horário de funcionamento vs. Horário comercial	Cobrança correta	Formas de pagamento	Parcelas para pagamento	Oferta de água e café aos clientes	Formas de entretenimento	Acesso à Internet sem fio	Periodicidade de distribuição de presentes	Freq. de oferta de cortêsias para compensar problemas	Consulta ao SI para lembrar do cliente	SI operante	Equipamentos e materiais limpos e esterilizados	Equipamentos e materiais disponíveis	Periodicidade de troca de equipamentos																																																																																					
Importância elem. do serv.	21,3	22,7	27,2	27,2	27,2	21,3	25,5	25,5	31,1	20,4	51,1	42,6	30,7	41,4	51,1	26,6	45,4	39,9																																																																																					
Importância percentual	1,1	1,2	1,4	1,4	1,4	1,1	1,3	1,3	1,6	1,0	2,6	2,2	1,6	2,1	2,6	1,4	2,3	2,0																																																																																					
Unidade	Núm. méd. de erros por semana	Núm. de linhas telefônicas disponíveis				Núm. de dias por semana				Núm. médio de horas por dia				(Horas de funcionamento)/(Horário comercial)				Núm. méd. de erros por semana				Núm. de formas de pagamento possíveis				Núm. máx. de parcelas para pagamento				% de clientes aos quais são oferecidos água e café				Núm. de formas de entretenimento				Velocidade da Internet (Mbps)				Lotes de presentes por mês				(Cortêsias oferecidas)/(Núm. de problemas)				(Consultas ao SI)/(Núm. de clientes atendidos)				% do tempo em que o SI encontra-se operante				% de eq. e mat. limpos e esterilizados utilizados				% méd. de eq. e mat. disponíveis quando necessário				Meses																																					
	Nosso serviço		1	2	6	9	85%	1	3	5	90%	3	-	0	30%	-	-	90%	80%	12	Concorrentes		2	1	5	10	90%	2	4	5	90%	6	2	0	30%	0%	85%	90%	80%	12	Empresas-referência		3	1	7	10	50%	3	4	5	100%	8	10	2	70%	50%	95%	100%	95%	6	Metas		0	2	6	10	70%	0	4	5	100%	6	2	1	50%	75%	100%	100%	100%	9	Dificuldade Técnica		2	-	-	1	2	2	3	-	1	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 18 Metas e dificuldade técnica (3/3)

	Recursos			Instalações físicas														
	HPPC			Localiz.			Ambientes			Características								
	Produtos dentro da data de validade	Produtos aprovados pela Anvisa	Produtos disponíveis no estoque	Meios de transporte	Linhas de ônibus que dão acesso ao estabelecim.	Tempo médio de espera por taxi	Vagas para carros	Salas para trocar de roupa	Banheiros com chuveiro	Espaço para fumantes	Cadeiras por sala	Espaço entre cadeiras	Freq. de limpeza de chão, cadeiras e bancadas	Conforto do ambiente (temperatura, cheiro e som)	Conforto dos móveis	Periodicidade de troca de móveis	Segurança dos pertences dos clientes	
Importância elem. do serv.	31,9	31,9	43,3	20,4	20,4	20,4	21,3	13,6	13,6	20,4	92,0	92,0	26,6	40,9	40,9	30,7	21,0	
Importância percentual	1,6	1,6	2,2	1,0	1,0	1,0	1,1	0,7	0,7	1,0	4,7	4,7	1,4	2,1	2,1	1,6	1,1	
Unidade	% de produtos à venda/para uso na data de validade	% de produtos à venda/para uso aprovados pela Anvisa	% de produtos à venda/para uso disponíveis no estoque	Núm. de meios de transporte possíveis	Núm. de linhas de ônibus	Minutos	Núm. de vagas	Núm. de salas para trocar de roupa	Núm. de chuveiros	Área (m²)	Núm. méd. de cadeiras por sala	Área (m²) por cliente	Vezes por dia	Núm. de reclamações nos últimos 6 meses	Núm. de reclamações nos últimos 6 meses	Meses	Núm. de roubo/furto nos últimos 6 meses	
	Nosso serviço	100%	100%	70%	5	20	20	4	-	3	-	5	2	7	6	6	24	0
	Concorrentes	100%	100%	80%	5	20	20	-	-	-	-	8	2	7	6	3	24	0
	Empresas-referência	100%	100%	90%	4	15	10	30	1	5	20	20	5	10	12	3	12	0
	Metas	100%	100%	100%	5	20	10	4	1	3	20	2	5	9	0	0	12	0
	Dificuldade Técnica	-	-	3	-	-	3	3	3	-	4	4	4	2	4	3	3	-

Fonte: Elaborado pela autora

A importância calculada para os elementos do serviço, a qual considera o grau de importância de cada requisito e sua relação com os elementos do serviço mostra que os elementos do serviço mais importantes são a quantidade de cursos feitos por cabeleireiro ao longo de sua trajetória profissional, a quantidade de cadeiras por sala, o espaço entre cadeiras e a quantidade de clientes atendidos simultaneamente por cabeleireiro.

As metas estabelecidas bem como a avaliação da dificuldade técnica de melhoria de cada elemento mostra que, ainda que a redução do número de clientes atendidos simultaneamente seja uma medida de fácil implantação, uma vez que envolve apenas o agendamento de, no

máximo, dois clientes por vez, o aumento no número de cursos por profissional não é tão simples, já que envolve a identificação de bons cursos, a disponibilidade dos profissionais para participar deles e, principalmente, investimento. A garantia de um bom espaço entre cadeiras e da reduzida quantidade de cadeiras por sala, por sua vez, demanda um esforço ainda maior, já que envolve não apenas o investimento para rearranjar as cadeiras e as salas de atendimento e a possível necessidade de aquisição de novos equipamentos e mobiliário, mas também a impossibilidade de atender clientes durante o período de reforma. Ainda assim, nenhum dos elementos foi avaliado como difícil de ser desenvolvido tecnicamente, mostrando a possibilidade de implementar tais melhorias.

Dessa forma, obtém-se, não apenas uma lista dos elementos do serviço que devem ser melhorados, mas também a ordem de prioridade a ser seguida e os valores-meta a serem atingidos, orientando, assim, a implementação do plano de reestruturação do IB.

5.2 PERSONAS

Tendo em vista os perfis de clientes identificados por meio dos questionários, das entrevistas com profissionais e com a sócia da empresa, cinco polaridades de características foram selecionadas para descrever os diferentes perfis de clientes potenciais e atuais da empresa:

- *Tem pressa/não tem pressa*: reflete, de um modo geral, a preferência do cliente por um atendimento mais rápido ou sem tanta urgência neste último caso, por exemplo, porque não trabalha ou não tem compromisso algum após a ida ao salão de beleza;
- *Se importa com moda/não se importa com moda*: refere-se ao quanto a pessoa valoriza um corte, coloração, penteado, maquiagem e até mesmo uma esmaltação que esteja de acordo com a última moda;
- *Relação pessoal com os funcionários/relação profissional com os funcionários*: diferencia os clientes que falam com os funcionários apenas sobre os serviços de beleza que gostariam de receber daqueles que conversam sobre assuntos pessoais com os profissionais;
- *Gosta do salão cheio de clientes/Se incomoda com o salão cheio de clientes*: enquanto alguns clientes valorizam silêncio e tranquilidade, outros não se incomodam e até gostam de um salão movimentado, cheio de clientes;

- *Tecnológica/Não tecnológica*: diferencia as pessoas que estão atentas às novas tecnologias de informação e comunicação (Internet, Wi-Fi, *smartphones*, *tablets*, etc.) daquelas que preferem os métodos tradicionais (telefone, revistas e jornais).

A combinação destas características tendo em vista a criação de perfis de clientes que representem adequadamente os clientes da empresa deu origem a quatro *personas*.

1) *Lourdes – A tranquila*

Senhora de 52 anos, aposentada, que frequenta o mesmo salão há anos. Utiliza consistentemente os mesmos serviços, de lavagem, corte e coloração dos cabelos, e esmaltação nas unhas, sempre com os mesmos profissionais, com quem conversa em particular sobre assuntos pessoais. Nos cabelos, gosta de cortes e cores tradicionais e, nas mãos e nos pés, cores mais discretas. Não é atenta a inovações tecnológicas e prefere métodos tradicionais de informação e comunicação. Não tem pressa para que os serviços sejam concluídos, mas gosta de ser atendida pontualmente, sendo que procura agendar o atendimento em horários em que a empresa está vazia, pois não gosta do barulho e da movimentação intensa de pessoas ao seu redor. Considera excepcionais os serviços do salão de beleza que frequenta e não cogita mudar a menos que algum problema grave ocorra.

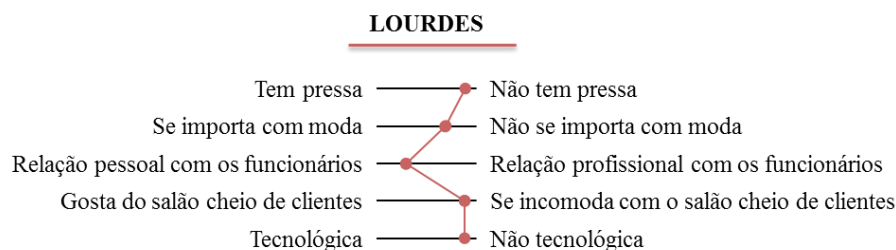


Figura 30 Características da persona Lourdes

Fonte: Elaborado pela autora

2) *Lúcia – A “perua”*

Mulher de 38 anos, casada e corretora de seguros. Veste-se bem e está sempre atualizada sobre o mundo da moda. Vai ao salão de beleza com frequência para manter o corte a coloração de seus fios, fazer as unhas e depilar-se, e passa horas nas instalações da empresa. Seu marido e seus filhos também vão ao salão, mas apenas para cortar o cabelo. Conversa abertamente sobre assuntos particulares com os funcionários e, ocasionalmente, também com outros clientes, já que é bastante comunicativa e gosta de conhecer pessoas novas. Acompanha as novas tecnologias lançadas no mercado.

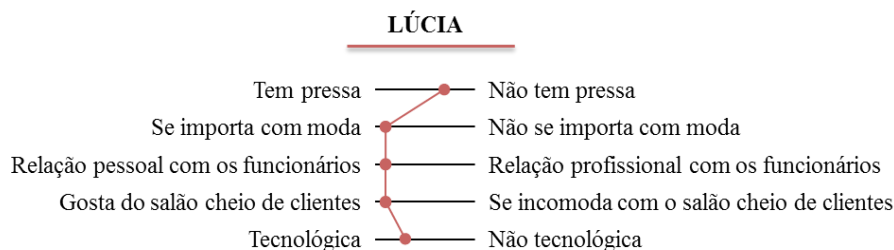


Figura 31 Características da persona Lúcia

Fonte: Elaborado pela autora

3) Camila – A apressada

Jovem de 22 anos, solteira e estudante de administração. Frequenta salões de beleza apenas esporadicamente, quando quer mudar o visual ou quando tem algum evento especial, como formaturas e casamentos. Trabalha durante o dia e estuda à noite, não tendo, assim, disponibilidade de ir ao salão no horário comercial. Geralmente, chega atrasada e precisa sair logo para o seu próximo compromisso. Não se incomoda com o fato de a empresa estar cheia de clientes, desde que seja atendida com agilidade e que não seja incomodada pelos demais. Gosta de cortes, colorações, penteados e maquiagens modernos, bem como de novas tecnologias. O relacionamento com os funcionários é essencialmente profissional, mas, dependendo de seu humor, conversa também sobre assuntos pessoais.

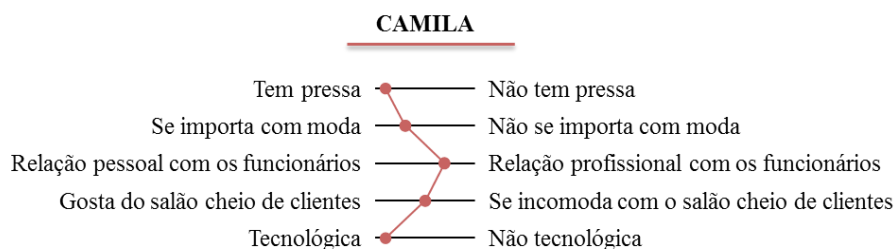


Figura 32 Características da persona Camila

Fonte: Elaborado pela autora

4) Matheus – O reservado

Executivo de 35 anos, solteiro. É vaidoso e vai ao salão de beleza periodicamente para cortar o cabelo e depilar-se. É vaidoso, veste-se bem, mas não procura necessariamente aquilo que está na moda. Tem um relacionamento profissional com os funcionários e se incomoda com um ambiente cheio de clientes, sempre solicitando que o atendimento seja feito em um ambiente reservado. É tecnológico.

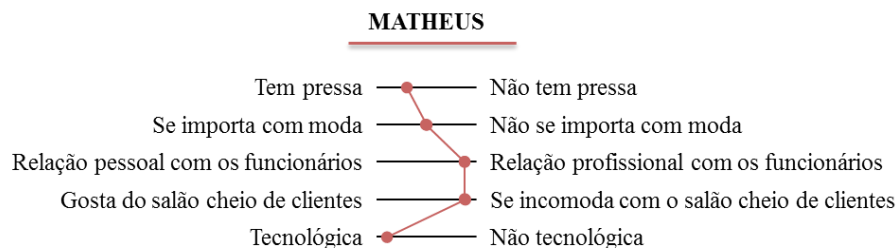


Figura 33 Características da persona Matheus

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, esta análise permitiu a identificação de quatro perfis de clientes que potencial e efetivamente frequentam o IB. Quando do levantamento dos requisitos para expansão da empresa, estes serão analisados sob a perspectiva dos diferentes perfis clientes para que, ao final, o serviço a ser oferecido pelo IB seja capaz de atender às necessidades e desejos dos mais variados clientes.

5.3 REQUISITOS PARA EXPANSÃO DA EMPRESA

Tendo em vista os elementos do serviço identificados no QFD que devem ser melhorados, bem como os diferentes perfis de clientes que podem frequentar o IB, uma lista de requisitos para expansão do empreendimento foi elaborada tendo em vista possibilitar que a empresa venha a se consolidar como um dos melhores salões de beleza da cidade de São Paulo.

Primeiramente, notou-se que, atualmente, os salões de beleza de um modo geral dispõem de um amplo espaço com espelhos e cadeiras aonde diversos clientes são atendidos conjuntamente. Os clientes ficam, assim, expostos ao barulho proveniente de secadores ligados e de pessoas conversando ao seu redor, ao cheiro dos produtos utilizados na prestação dos diversos tipos de serviços, além de serem observados e ouvidos por todos as pessoas que se encontram no ambiente, como funcionários e outros clientes.

Equipamentos e materiais encontram-se, geralmente, organizados segundo um arranjo físico por processo, isto é, com o lavatório em um lugar, a área com espelhos e cadeiras em outro e as salas de depilação e tratamentos estéticos em um terceiro lugar, fazendo com que o cliente tenha que percorrer todo o salão para receber os diferentes serviços de beleza.

Assim, com o objetivo de oferecer maior conforto e privacidade aos clientes, propõe-se que o atendimento seja realizado em salas reservadas, que possuam equipamentos e materiais suficientes para que todo o atendimento seja realizado naquele único ambiente, como em uma

célula de produção. Assim como em um consultório médico, o cliente aguarda na recepção até ser encaminhado para a sala de atendimento, aonde recebe todos os serviços solicitados e um atendimento exclusivo para, ao fim, dirigir-se ao caixa na área comum e efetuar o pagamento pelos produtos e serviços de beleza consumidos.

Cada sala teria, assim, uma maca, para fazer depilação, tratamento estético ou massagem, uma cadeira em frente a um espelho e um lavatório. Os lavatórios podem ser portáteis, já que estes possuem um reservatório próprio de água e evitam, com isso, a necessidade de revisar a instalação hidráulica da empresa. O cliente receberia, então, todo o atendimento naquela mesma sala e os profissionais (cabeleireiros, maquiadores, manicures e pedicuros, esteticistas e massagistas) se revezariam para prestar os serviços solicitados. As salas devem possuir, também, uma poltrona, a qual pode ser utilizada tanto pelo cliente como por seu acompanhante. Caso o serviço solicitado exija um tempo de espera durante o processo, como é o caso das tinturas e alisamentos, o cliente pode ficar à vontade para sair da sala e ir para a recepção/área de entretenimento, ou mesmo ficar em sua sala individual, lendo uma revista, assistindo à televisão ou acessando à Internet em seu aparelho móvel.

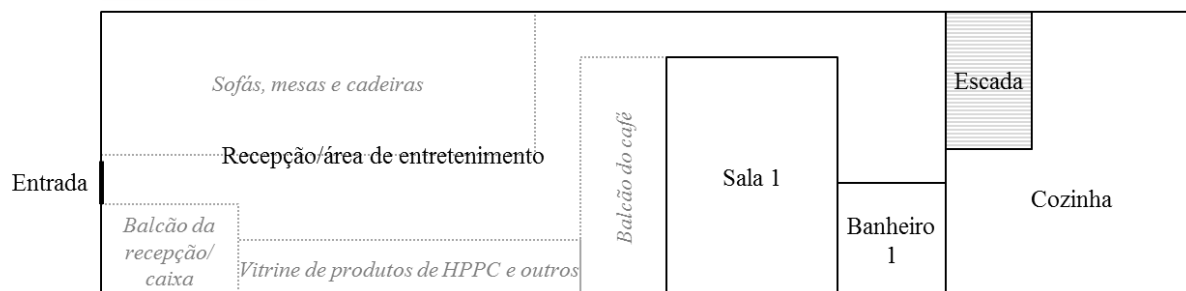
Passa-se, assim, de um arranjo físico por processo para um celular, em que o recurso transformado, no caso, o cliente, dirige-se apenas da recepção para a sala individual, isto é, a célula produtiva, para, ao final, ir para o caixa, proporcionando, dessa forma, maior conforto e privacidade ao cliente.

Entretanto, como a maioria dos clientes utiliza apenas serviços capilares e para mãos e pés, sugere-se que, em algumas das salas, sejam colocadas apenas cadeiras e espelhos. O número de cadeiras, todavia, deve ser limitado, dado que o objetivo é garantir privacidade e conforto quanto à temperatura, cheiro e som aos clientes.

Com isso, *personas* como a dona Lourdes e o Matheus ficam extremamente satisfeitos, já que passam a contar com toda a privacidade que valorizam. *Personas* como a Lúcia, por sua vez, poderiam ficar incomodadas pelas limitações de contato com outras pessoas. Tendo em vista esta provável insatisfação, uma área comum de entretenimento pode ser disponibilizada tanto para os clientes quanto para seus acompanhantes, para que eles possam interagir e se distrair enquanto aguardam o atendimento ou o fim do processo do serviço. Tal área pode ser a própria recepção localizada na parte frontal da empresa aonde os clientes são recebidos assim que chegam ao estabelecimento. Além de sofás e cadeiras confortáveis e mesas, a área pode contar com revistas, televisão, acesso a Internet sem fio e, adicionalmente, comercializar sucos e lanches, além de produtos de HPPC e itens de beleza e moda, como acessórios

(cachecóis, lenços, etc.). Assim, *personas* como a Lúcia passam a dispor de um ambiente bastante confortável aonde podem conversar com outras pessoas, enquanto *personas* como a Camila podem se distrair durante as esperas que tanto a incomodam.

PISO TÉRREO



1º ANDAR

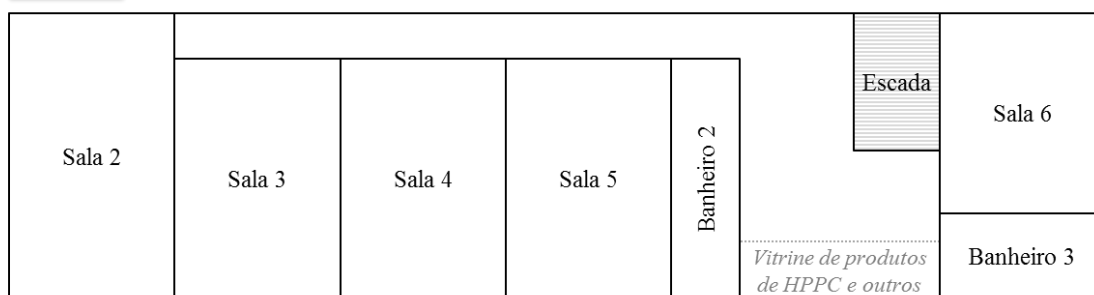


Figura 34 Arranjo físico proposto

Fonte: Elaborado pela autora

A área pode, também, ser aberta ao público, permitindo a entrada de pessoas que não necessariamente utilizam os serviços de beleza, contribuindo para a divulgação dos serviços ligados ao *core* da empresa.

5.3.1 Jornada do Usuário

Além da modificação no arranjo físico dos equipamentos que, consequentemente, modifica sua movimentação dentro do estabelecimento e, principalmente, sua experiência de serviço, outros requisitos para expansão também puderam ser identificados. Para organizá-los, utilizou-se a *jornada do usuário*, uma ferramenta que descreve as etapas-chave do processo de ida a um salão de beleza do ponto de vista do cliente.

Assim, inicialmente, estas etapas foram identificadas, bem como pontos de atenção em cada uma delas.

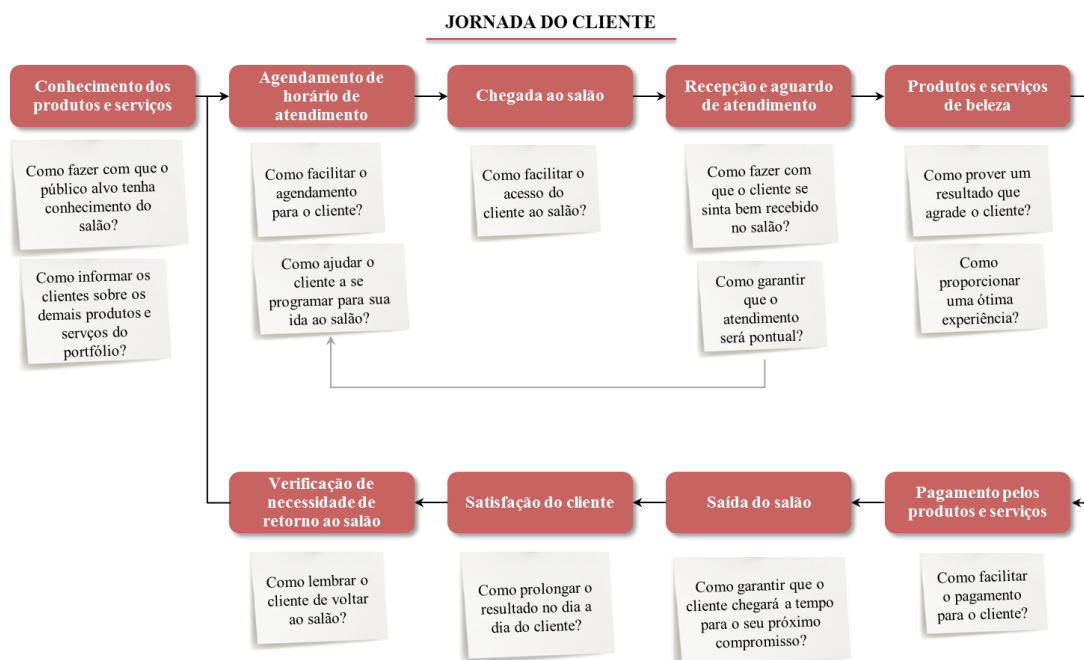


Figura 35 Jornada do usuário - Pontos de atenção

Fonte: Elaborado pela autora

Para cada questionamento, soluções foram geradas com base nas ferramentas utilizadas ao longo de todo o trabalho. O resultado obtido envolve as seguintes propostas.

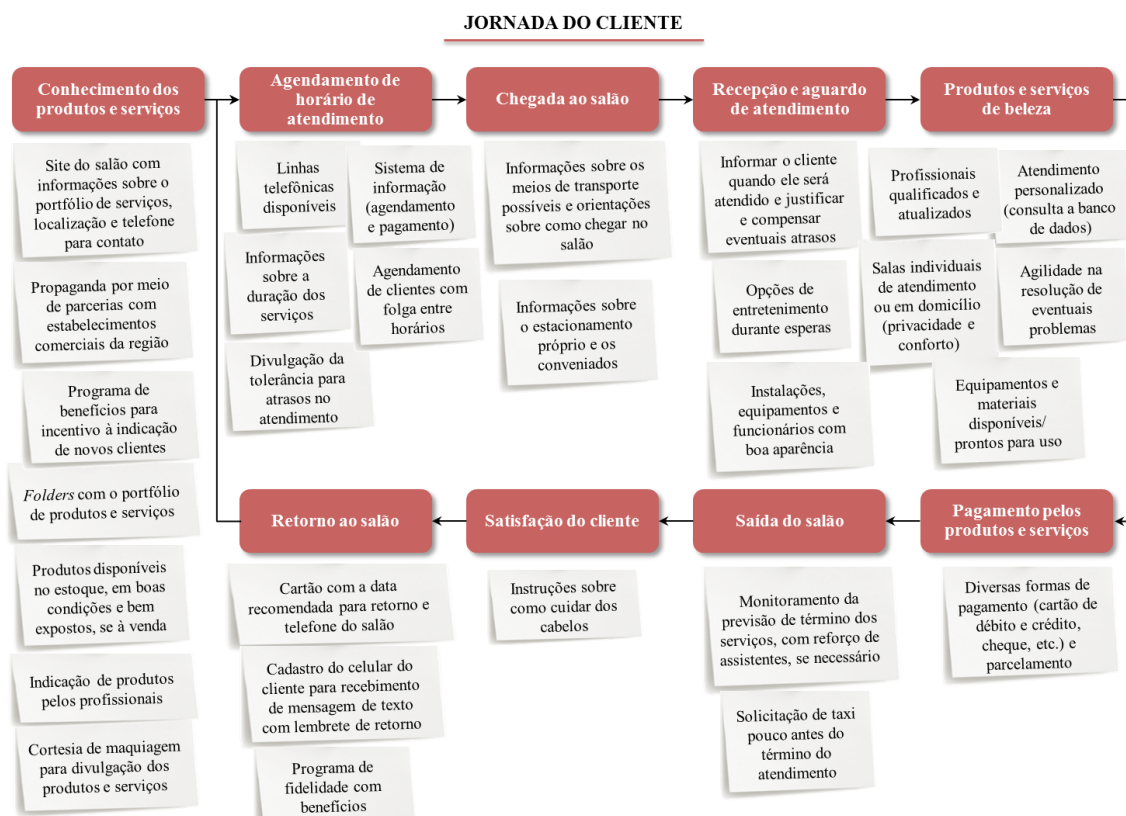


Figura 36 Jornada do usuário - Requisitos para expansão da empresa

Fonte: Elaborado pela autora

- Conhecimento dos produtos e serviços

Para fazer com que o público alvo tenha conhecimento sobre a empresa, propõe-se que seja desenvolvido um site com informações sobre seu portfólio de serviços, sua localização e telefone para contato. A captação de novos clientes pode ocorrer também por meio de propagandas em estabelecimentos comerciais da região (parcerias), essencialmente por meio de panfletos, e, também, por indicação dos clientes atuais, prática que já ocorre mas que poderá ser intensificada com a oferta de benefícios, como descontos e serviços gratuitos, para os clientes que fizerem a indicação.

Além da divulgação da empresa junto a novos clientes, notou-se que os clientes atuais tem conhecimento de apenas parte dos produtos e serviços oferecidos na empresa, já que muitos desconhecem que há tratamentos estéticos e massagem disponíveis. Assim, *folders* com o portfólio detalhado podem ser disponibilizados na recepção para que os clientes dessem uma olhada enquanto aguardam o atendimento. Com relação aos produtos de HHPC à venda, sugere-se que fiquem bem expostos para que os clientes se sintam atraídos a experimentá-los e a comprá-los, principalmente por poderem contar com a ajuda de profissionais que podem recomendar os produtos mais adequados para o seu tipo de cabelo e pele. Uma comissão sobre as vendas deve motivar os profissionais a indicarem produtos a seus clientes e, com isso, o volume de vendas de produtos de HPPC deve aumentar. Além disso, dada a maior valorização pela população de produtos naturais, pode-se passar a comercializar, também, marcas de produtos desta natureza. Adicionalmente, o portfólio de produtos e serviços pode receber um novo item, o curso de automaquiagem, o qual pode ser conduzido pelos atuais maquiadores. Uma oferta de cortesia de maquiagem pode divulgar o curso e, inclusive, aumentar a venda de produtos de maquiagem, o que pode ser favorecido pelas constantes inovações da indústria na tentativa de aumentar o consumo destes produtos pelas brasileiras.

- Agendamento de horário de atendimento

Uma vez que o cliente tem conhecimento dos produtos e serviços disponíveis na empresa, o próximo passo envolve o agendamento de horário de atendimento. Maneiras de facilitar o agendamento envolvem a garantia de linhas telefônicas disponíveis e o acesso a um sistema de agendamento confiável e de fácil uso. A implantação de um sistema de informação é recomendável para que haja maior precisão no controle da disponibilidade dos profissionais e, além disso, permite um maior controle sobre os produtos do estoque e sobre o movimento de

clientes na empresa. Assim, a secretária e os funcionários devem estar familiarizados com o sistema de informação para evitar demoras e, principalmente, erros.

Além disso, dado que a falta de pontualidade no atendimento ocorre essencialmente em função de atraso de clientes ou devido a alterações em relação aos serviços previamente solicitados, alguns procedimentos no agendamento podem contribuir para um atendimento mais pontual. Primeiramente, dar informações sobre a duração dos serviços ajuda os clientes a se programarem tendo em vista os serviços que desejam receber e o tempo que eles têm disponível, evitando, assim, o cancelamento de serviços no dia do atendimento. Por outro lado, outros clientes decidem receber mais serviços do que os que haviam sido solicitados e, neste caso, um agendamento com certa folga de tempo entre dois clientes pode ajudar a amenizar o atraso no atendimento do próximo cliente. Por fim, a secretária deve lembrá-los da tolerância de 15 minutos de atraso para que eles tentem cumprir o horário agendado.

- Chegada ao salão

Vários meios de transporte podem ser utilizados para chegar no salão, mas clientes que nunca foram ao local ou que vão com pouca frequência podem ter dificuldade em encontrá-lo. Assim, a secretária deve dar instruções para o cliente no momento do agendamento sobre como chegar ao estabelecimento tendo em vista seu ponto de partida e avisá-lo que há estacionamento no local mas, caso esteja lotado, pode usar os estacionamentos conveniados. Placas de sinalização devem ser colocadas na entrada destes estacionamentos, facilitando sua identificação pelos clientes.

- Recepção e aguardo de atendimento

Ao entrar na empresa, o cliente espera ser bem recebido e ser informado sobre quando será atendido. Caso o atendimento venha a ocorrer com atraso, é necessário justificá-lo e, se possível, compensá-lo com uma escova ou uma massagem de cortesia, por exemplo. Além disso, a espera pode parecer mais curta se ele estiver entretido com revistas, televisão, Internet sem fio, comidas e bebidas e mesmo com itens à venda, como produtos de HPPC e outros. Tais itens devem estar disponíveis na recepção, a ser reformada.

A aparência física do ambiente também contribui para uma experiência memorável, devendo ser visualmente atrativa, com equipamentos e móveis modernos. Os funcionários, da mesma

forma, devem estar sempre com uma boa aparência e bem vestidos, o que pode ser promovido por meio do uso de uniformes.

- Produtos e serviços de beleza

Um bom resultado de serviço é consequência do trabalho de profissionais qualificados e atualizados. Tais requisitos podem ser garantidos com cursos de capacitação e atualização a serem incentivados e, eventualmente, financiados pela empresa. Complementarmente, uma experiência memorável pode ser resultado de um atendimento personalizado, privacidade, conforto, equipamentos e materiais disponíveis, prontos para uso e, principalmente, da agilidade na resolução de eventuais problemas.

Cientes como a *persona* Lúcia sentem-se especiais quando o profissional que a atende sabe quais são os serviços que ela geralmente utiliza e consegue retomar a conversa que estavam tendo em sua última visita à empresa, ainda que, em alguns casos, o profissional tenha que consultar o banco de dados com o histórico do cliente para se lembrar de suas visitas.

Já clientes como a *persona* Dolores e o Matheus, valorizam privacidade, isto é, o fato de não serem ouvidas nem observadas por outras pessoas, além de conforto, não apenas nos móveis, mas também no ambiente (temperatura, cheiro e som), que será proporcionado pelo atendimento em salas individuais e até mesmo em domicílio. Neste caso, o novo canal deve ser divulgado em seus materiais de comunicação e um preço diferenciado deve ser cobrado, dado que o profissional vai até o cliente com seus materiais e equipamentos de trabalho.

Personas como a Camila, por sua vez, esperam que o atendimento seja tão rápido quanto possível, que os equipamentos estejam disponíveis e, os materiais, prontos para uso e, na ocorrência de problemas, fica satisfeita se eles forem resolvidos com agilidade. Para tanto, os funcionários devem ser instruídos quanto a suas responsabilidades, para que cada um saiba como contribuir para um atendimento mais rápido e sem erros. Um funcionário, por exemplo, deve ser encarregado de limpar as salas após o atendimento e comunicar a recepção assim que elas estiverem prontas para receber o próximo cliente. Um outro deve ser responsável pela resolução de problemas, como atrasos no atendimento e quebra de equipamentos, tendo autoridade para compensar os clientes com cortesias de serviços. Além disso, a quantidade de equipamentos e materiais deve ser proporcional ao volume de clientes atendidos e levar em consideração, também, os picos de demanda que ocorrem essencialmente no final da semana.

Os funcionários da retaguarda devem garantir que equipamentos e materiais estejam disponíveis e prontos para uso, isto é, devidamente limpos e esterilizados.

- Pagamento pelos produtos e serviços

O sistema de pagamento estará integrado ao de agendamento e, assim, o cálculo do valor a ser pago é feito pelo sistema, evitando que os funcionários tenham que fazer a conta manualmente. Para facilitar o pagamentos pelos produtos e serviços recebidos, a empresa pode aceitar diversas formas de pagamento, como cartões de débito e crédito e cheques. Além disso, parcelar o valor da compra pode motivar os clientes a gastarem mais em suas visitas.

- Saída do salão

Dependendo do tipo de serviço, o tempo de processo pode ser bastante extenso. Assim, além de informar o cliente a duração estimada, os funcionários devem acompanhar se o andamento do processo está de acordo com o esperado, pedindo a ajuda de assistentes, se necessário, para que o cliente consiga sair do salão a tempo para o seu próximo compromisso. A solicitação de taxi com antecedência ajuda a agilizar a saída do cliente.

- Satisfação do cliente

Assim que recebe os serviços de beleza, os cabelos do cliente estão arrumados, com uma aparência impecável. Os fios precisam, todavia, de cuidados no dia a dia para que o resultado seja mantido. Por isso, espera-se que os profissionais deem instruções personalizadas para seus clientes e até mesmo sugestões de produtos a serem utilizados para que seus cabelos fiquem saudáveis e com uma boa aparência.

- Verificação de necessidade de retorno ao salão

Clientes como a *persona* Camila vão ao salão de beleza apenas em situações especiais, como festas ou quando quer mudar o visual. Os salões de beleza, entretanto, oferecem diversos serviços que podem ser utilizados com maior frequência, como o corte de cabelo simples, a esmaltação de unhas e a depilação. Assim, com o intuito de lembrar esses clientes que a ida a um salão de beleza pode poupar esforços no dia a dia, sugere-se a entrega de um cartão com uma data prevista para retorno com base na última vez em que o cliente cortou o cabelo, por exemplo, e com o telefone da empresa para que ele faça o agendamento. Além disso, se

tratando de um cliente “tecnológico”, o número do seu celular pode ser cadastrado para o recebimento de mensagens de texto com tal lembrete de retorno.

Um programa de fidelidade pode contribuir ainda para o retorno do cliente ao IB por meio da oferta de benefícios, incentivando e compensando seus clientes fiéis. Os benefícios podem envolver descontos ou serviços gratuitos dependendo do valor gasto em suas visitas.

Conclui-se, assim, a lista de requisitos para expansão do empreendimento capazes de atender aos objetivos estratégicos da empresa. Na próxima e última etapa, um plano de reestruturação da empresa é desenvolvido com o intuito de orientar a empresa em sua implementação.

5.3.2 Proposta de Reestruturação da Empresa

Levantados os requisitos para expansão do empreendimento, a última etapa do desenvolvimento do trabalho envolve a proposta de reestruturação da empresa capaz de fazer com que o IB ofereça uma proposta de valor diferenciada a seus clientes e que, assim, consiga promover sua competitividade no mercado.

Conforme apresentado anteriormente, o plano de reestruturação envolve, em primeiro lugar, a modificação do arranjo físico da empresa, de um arranjo por processo para um celular, em que as diferentes salas do estabelecimento passam a ser utilizadas para atendimento individual ou para até duas pessoas. Os equipamentos e materiais devem, então, ser distribuídos entre as seis salas para que o cliente possa receber nelas todos os serviços de beleza do portfólio da empresa. Os equipamentos devem ser trocados por outros mais modernos e, em cada sala, uma decoração deve garantir um ambiente agradável e visualmente atrativo.

A atual área principal (Figura 22) aonde os clientes são atendidos passa a ser utilizada como recepção e área de entretenimento (Figura 34), aonde móveis novos e confortáveis devem ser colocados. Além disso, uma ampla vitrine de produtos de HPPC e outros deve ser instalada, incentivando os clientes a adquiri-los enquanto aguardam o atendimento ou o término do processo do serviço. Para garantir a oferta de bons produtos, o IB deve fortalecer as parcerias atuais e desenvolver novas, com empresas de produtos de HPPC de marcas renomadas, de acessórios, além de comidas e bebidas, já que, atualmente, o IB não possui *expertise* nesta área e, assim, a contratação de serviços terceirizados pode simplificar sua operação. O IB

deve, também, contratar os serviços de uma operadora de cartão, de um manobrista e disponibilizar Internet sem fio para seus clientes.

Além disso, deve ser instalado um sistema de informação para agendamento e pagamento, possibilitando a obtenção de maiores informações sobre seus clientes (perfil, frequência de visita, *ticket* médio, serviços geralmente utilizados, etc.), além de um maior controle sobre a sua operação (controle financeiro, do estoque de produtos, melhor utilização do tempo dos profissionais, etc.). Para tanto, os funcionários devem estar familiarizados com tal sistema.

Além do treinamento para utilizar o sistema de informação adequadamente, os profissionais devem também aprimorar sua capacitação e se atualizar por meio de cursos e participação em eventos e feiras do setor, a ser incentivada e, inclusive, financiada pela empresa. Os funcionários devem, adicionalmente, receber instruções comportamentais para que o atendimento seja cortês e personalizado, ter autoridade para dar cortesias a seus clientes dependendo dos problemas que eventualmente vierem a ocorrer e receber uma comissão sobre a venda de produtos, para que eles indiquem os itens de HPPC mais adequados para seus clientes. Além disso, a equipe técnica deve ser dimensionada proporcionalmente à demanda e uniformes devem ser providenciados para todos eles.

A equipe de suporte, por sua vez, deve garantir que equipamentos e materiais estejam sempre limpos e esterilizados, disponíveis e prontos para uso, além de contribuir para que o atendimento seja pontual e rápido, auxiliando os cabeleireiros com as tarefas mais simples.

Finalmente, o IB deve aprimorar sua comunicação com os clientes por meio do desenvolvimento de um site na Internet que forneça informações detalhadas sobre a empresa, de *folders*, de um programa de incentivo à indicação de amigos, de um programa de fidelidade e de um cartão de lembrete de retorno.

Implementadas estas medidas, o IB terá concluído sua reestruturação, passando a oferecer maior conforto e privacidade a seus clientes, além de um atendimento personalizado, contribuindo, assim, para que a empresa tenha uma maior quantidade de clientes satisfeitos e fiéis e, conseqüentemente, uma melhor atuação no mercado, caminhando para que venha a se tornar um dos melhores salões de beleza da cidade de São Paulo.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo levantar requisitos para expansão que permitissem que o IB se tornasse mais competitivo no mercado, contribuindo, assim, para que ele seja considerado um dos melhores salões de beleza da cidade de São Paulo.

Para tanto, inicialmente, fez-se uma análise do contexto externo e interno à empresa.

A análise do contexto externo mostrou que a demanda por produtos e serviços de beleza deve se manter aquecida, o que incentiva não só o lançamento de novos produtos de HPPC no mercado, como também uma maior oferta de serviços de beleza por empresas diversas, como lojas de produtos de HPPC, farmácias, clínicas especializadas em estética e depilação, além dos tradicionais salões de beleza, que proliferam pela cidade. Trata-se, assim, de um mercado com perspectiva otimista de crescimento, mas que enfrenta alta concorrência.

Enquanto isso, a análise do contexto interno mostra que o IB possui maior tempo de atuação no mercado e preços mais competitivos do que os salões de beleza da Vila Madalena. Seu desempenho, entretanto, não necessariamente é superior aos demais, já que os fatores competitivos identificados no *benchmarking* mostram um melhor posicionamento dos concorrentes. O portfólio de produtos e serviços destas empresas é maior, mais diversificado e inclui modernas técnicas para cuidar de cabelos, mãos e pés, diversos canais estabelecem a comunicação entre a empresa e o cliente, suas instalações físicas são visualmente mais atrativas e a operação conta com o suporte de um sistema de informação. Nota-se, assim, uma significativa defasagem entre o IB e as demais empresas atuantes no mercado.

Tais achados foram, então, consolidados na análise SWOT e os objetivos estratégico do IB puderam ser definidos tendo em vista as oportunidades e ameaças no mercado, bem como os pontos fortes e fracos da empresa. Definiu-se, assim, que o IB pretende aumentar o volume de clientes, a frequência com que eles visitam a empresa e o valor gasto em cada visita para que, dessa forma, a empresa aumente sua participação no mercado.

Concluído o diagnóstico, a próxima etapa visou a identificação dos requisitos para expansão que, quando implementados, promovessem a competitividade da empresa e contribuíssem para que ela se posicione entre os melhores salões de beleza da cidade.

Para tanto, inicialmente, fez-se um levantamento da voz do cliente, o qual permitiu a identificação dos requisitos do cliente, sendo o mais importante a obtenção de um “resultado impecável”, o que está relacionado à confiabilidade do serviço. Tais requisitos foram, então, utilizados para obter os elementos do serviço que devem ser melhorados e, com o uso do

QFD, identificou-se que a quantidade de clientes atendida simultaneamente por um mesmo cabeleireiro deve ser reduzida e que os profissionais devem aprimorar suas competências por meio de cursos. Além disso, a quantidade de cadeiras por sala deve ser limitada, aumentando, assim, o espaço em que cada cliente é atendido.

Paralelamente, as informações levantadas na voz do cliente possibilitaram a criação de quatro *personas*, a tranquila, a “perua”, a apressada e o reservado, as quais descrevem, por meio de perfis extremos, as necessidades dos clientes que devem ser atendidas.

Finalmente, tendo em vista os elementos do serviço identificados bem como as *personas* criadas, requisitos de expansão foram levantados. Dentre eles, destaca-se o atendimento em salas reservadas, o qual proporciona uma experiência de serviço diferenciada, conferindo maior conforto e privacidade a seus clientes, além da transformação da recepção em uma área de entretenimento, possibilitando que clientes e acompanhantes se distraiam enquanto aguardam o início ou o término do serviço.

Conclui-se, assim, o desenvolvimento deste trabalho, o qual buscou evidências concretas que fundamentassem as decisões do IB. Acredita-se que, com a implantação de tais requisitos, a empresa deve melhorar sua atuação no mercado e, conseqüentemente, caminhar para que venha a se tornar um dos melhores salões de beleza de São Paulo.

Ainda que ao longo de todo o trabalho a sócia e os demais funcionários do IB tenham sido procurados com o intuito de validar as análises feitas e as conclusões inferidas, ao final do trabalho, os resultados foram formalmente apresentados a todos os envolvidos, os quais se mostraram bastante satisfeitos e motivados para sua implantação, que deve ocorrer em março de 2013, após o período de alta demanda em função das festas de fim de ano e do verão. E, ainda que não tenha sido possível mensurar o resultado da implantação dos requisitos levantados, algumas contribuições deste trabalho podem ser destacadas.

Primeiramente, o trabalho apresentou conceitos de estratégia de negócios e de qualidade em serviços até então pouco compreendidos pelos funcionários. Notou-se, assim, que, ao longo do ano, os funcionários se mostraram mais empenhados em prover uma melhor experiência de serviço aos clientes dada importância de sua satisfação na lucratividade e perpetuidade da empresa, já pesquisando, inclusive, cursos que poderiam fazer.

Além disso, o questionário utilizado para avaliar a percepção dos clientes teve uma boa repercussão entre os participantes, os quais elogiaram a iniciativa, como um indício de que a aplicação do questionário por si só teve um impacto positivo em sua percepção. Assim, a

sócia se mostrou motivada em passar a utilizar os questionários periodicamente, para acompanhar a evolução dos resultados e identificar pontos específicos a serem melhorados.

Por fim, deve-se considerar que a metodologia utilizada pode ser replicada para outros estudos, bem como as informações levantadas podem ser utilizadas por outras empresas do setor, as quais, em sua maioria, não possuem acesso a análises detalhadas e fundamentadas como as que foram desenvolvidas.

Cabe destacar que a implantação dos requisitos para expansão do empreendimento por si não garantem o bom desempenho da empresa no longo prazo, já que se trata de um ambiente dinâmico e, assim, deve haver um acompanhamento das condições mercadológicas bem como dos requisitos do cliente.

Dessa forma, o presente Trabalho de Formatura atingiu seu objetivo principal, contribuindo não apenas para melhorar a competitividade da empresa de estudo, mas também para o aprendizado da autora, dada a aplicação dos diversos conceitos e ferramentas aprendidos ao longo do curso de Engenharia de Produção, constituindo, assim, o ponto alto desta trajetória.

7 BIBLIOGRAFIA

ABDI, ABIHPEC e Sebrae. II Caderno de tendências 2010/2011: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Ano 2/n. 2, São Paulo, 2011.

AGÊNCIA BRASIL. Vendas do comércio eletrônico atingiram R\$ 18 bi nos últimos dez anos. 23 abr. 2012.

AKAO, Y. QFD: Integrating Customer Requirements into Product Design. Portland: Productivity Press, 1990.

AUSTIN ASIS. Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo: Austin Setorial, 2010.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Arizona: Center for Services Leadership, 2007.

CAPANEMA, L. X. L.; VELASCO, L. O. M.; PALMEIRA FILHO, P. L.; NOGUTI, M. B. Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, 2007.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos, Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2005.

CASADO, L. Cabeleireiro é porta para venda direta. São Paulo: Valor Econômico, 06 jan. 2012. Disponível em <<http://publicidade-valordigital.valor.com.br/empresas/1171280/cabeleireiro-e-porta-para-venda-direta>>. Acesso em 30 mar. 2012.

CHENG L. C.; MELO FILHO, L. D. R. QFD: Desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

CORREIA, H. L.; CAON, M. Gestão de Serviços - Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA NETO, P. L. O. Estatística. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1977.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring Service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing, v. 56, p. 55-68, 1992.

DESIGN COUNCIL. 2012. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/Design-methods/Character-Profiles/>>. Acesso em 15 ago. 2012.

FACTOR DE SOLUÇÃO. Salões de beleza: Uma nova abordagem estratégica para criação de valor em um segmento de pequenas empresas, mas com grande potencial para grandes negócios. 2011.

- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J. R. The Voice of the Customer. Marketing Science. v.12, n. 1, 1993.
- GUINTA, L. R.; PRAIZLER, N. C. Manual de QFD. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1993.
- HAYES, B. E. Medindo a Satisfação do Cliente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- HILL, P. On goods and services. The Review of Income and Wealth. v. 23, p. 315-338, 1977.
- IIBA – International Institute of Business Analysis. Um Guia para o corpo de conhecimento de Análise de Negócios (Guia BABOK®). Versão 2.0. Ontario: Theiiba, 2011.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- JONES, G. Beauty Imagined: A history of the global beauty industry. New York: Oxford University Press, 2010.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- _ Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.
- LAFIS. Relatório Setorial: Cosméticos e Higiene Pessoal. São Paulo, 2011.
- MAIA JUNIOR, H. Grandes Números: Mais vaidosos do que os japoneses. São Paulo: Exame, Editora Abril, 22 ago. 2012. p. 33.
- MARTINS, D.; SARAIVA, A. IBGE: serviços sustentam alta do PIB pela ótica da produção no 2º tri. Valor Econômico, 31 ago. 2012. Disponível em < <http://www.valor.com.br/brasil/2812424/ibge-servicos-sustentam-alta-do-pib-pela-otica-da-producao-no-2>>. Acesso em 03 set. 2012.
- MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Revista Produção. v. 14, n. 1, 2004.
- NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.
- OSTERWALDER A.; PIGNEUR Y. Business model generation. Self published, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing. v. 49, p. 41-50. 1985.

- PINHO, M. Varejo de farmácias passa por fase de consolidação. Rio de Janeiro: Valor Econômico, 22 ago. 2012. Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/2798084/varejo-de-farmacias-passa-por-fase-de-consolidacao>>. Acesso em 03 set. 2012.
- PORTAL DE CONHECIMENTOS. 2009. Disponível em <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10294>>. Acesso em 30 jul. 2012.
- PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, p. 59-78, 1996.
- ROBINSON, C. Kano on Customers. The Journal for Quality & Participation, v. 32, p. 23-25, 2009.
- SALOMI, G. G. E; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. Gestão & Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.
- SAUERWEIN, E.; BAILOM, F.; MATZLER, K.; HINTERHUBER, H. H. The Kano model: How to delight your customers. International Working Seminar on Production Economics. Innsbruck, 1996.
- SEBRAE. O mercado de beleza e estética. Boletim de Oportunidades de Negócios. 2011.
- SILVERTHORNE, S. The History of Beauty. Harvard Business School, Working Knowledge, 2010.
- SLACK, N.; CHAMBERS S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. Administração da Produção (Edição Compacta). São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.; LUCENA, B.; RUSSO, B. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering Quality Service. New York: The Free Press, 1990.

APÊNDICE A: THE SERVQUAL INSTRUMENT

DIRECTIONS: This survey deals with your opinions of _____ services. Please show the extent to which you think firms offering _____ services should possess the features described by each statement. Do this by picking one of the seven numbers next to each statement. If you strongly agree that these firms should possess a feature, circle the number 7. If you strongly disagree that these firms should possess a feature, circle 1. If your feelings are not strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers – all we are interested in is a number that best shows your expectations about the firms offering _____ services.

- E1. They should have up-to-date equipment.
- E2. Their physical facilities should be visually appealing.
- E3. Their employees should be well dressed and appear neat.
- E4. The appearance of the physical facilities of these firms should be in keeping with the type of services provided.
- E5. When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.
- E6. When customers have problems, these firms should be sympathetic and reassuring.
- E7. These firms should be dependable
- E8. They should provide their services at the time they promise to do so.
- E9. They should keep their records accurately.
- E10. They shouldn't be expected to tell customers exactly when services will be performed.
- E11. It is not realistic for customers to expect prompt service from employees of these firms.
- E12. Their employees don't always have to be willing to help customers.
- E13. It is okay if they are too busy to respond to customer requests promptly.
- E14. Customers should be able to trust employees of these firms.
- E15. Customers should be able to feel safe in their transactions with these firms' employees.
- E16. Their employees should be polite.
- E17. Their employees should get adequate support from these firms to do their jobs well.
- E18. These firms should not be expected to give customers individual attention.
- E19. Employees of these firms cannot be expected to give customers personal attention.
- E20. It is unrealistic to expect employees to know that the needs of their customers are.

- E21. It is unrealistic to expect these firms to have their customers' best interests at heart.
- E22. They shouldn't be expected to have operating hours convenient to all their customers.

DIRECTIONS: The following set of statements relate to your feelings about XYZ. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a 7 means that you strongly agree that XYZ has that feature, and circling a 1 means that you strongly disagree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers – all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ.

- P1. XYZ has up-to-date equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are well dressed and appear neat
- P4. The appearance of the physical facilities of XYZ is in keeping with the type of services provided.
- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have problems, XYZ is sympathetic and reassuring.
- P7. XYZ is dependable
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ keeps its records accurately.
- P10. XYZ does not tell customers exactly when services will be performed.
- P11. You do not receive prompt service from XYZ's employees
- P12. Employees of XYZ are not always willing to help customers.
- P13. Employees of XYZ are too busy to respond to customer requests promptly.
- P14. You can trust employees of XYZ.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ's employees.
- P16. Employees of XYZ are polite.
- P17. Employees get adequate support from XYZ to do their jobs well.
- P18. XYZ does not give you individual attention.
- P19. Employees of XYZ do not give you personal attention.
- P20. Employees of XYZ do not know what your needs are.
- P21. XYZ does not have your best interests at heart.
- P22. XYZ does not have operating hours convenient to all their customers.

ANEXO A: PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Com o objetivo de melhor atendê-lo, um **trabalho acadêmico** está sendo desenvolvido para conhecer a sua opinião sobre a qualidade dos serviços prestados pelo IB.

As informações levantadas são **sigilosas** e **não é preciso se identificar**.

O questionário é composto por **2 etapas** e deve usar aproximadamente **5 minutos** do seu tempo. Siga as instruções dadas ao início de cada etapa para preenchê-lo.

Agradecemos desde já pela sua contribuição.

1. Perfil do Cliente

Assinale as opções que descrevem o seu perfil.

Sexo: ☐ Feminino
☐ Masculino

Faixa etária: ☐ Abaixo de 20 anos
☐ De 20 a 34 anos
☐ De 35 a 49 anos
☐ 50 anos ou mais

Quantas vezes já veio ao IB? ☐ Menos de 10 vezes
☐ 10 vezes ou mais

Visita o salão com qual frequência? ☐ Toda semana
☐ A cada 2 semanas
☐ Todo mês
☐ Frequência variável

Qual(is) serviço(s) utiliza em uma visita típica? ☐ Serviços para cabelos (corte, escova, tintura, alisamento, etc.)
☐ Serviços de manicure e/ou pedicuro
☐ Maquiagem
☐ Depilação
☐ Tratamentos estéticos (faciais e/ou corporais)
☐ Massagem
☐ Aquisição de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (Natura, Wella, L'Oréal, dentre outras marcas)

2. Percepção de Qualidade

Indique o grau com que você **concorda ou discorda** das declarações abaixo tendo em vista o **IB**.

Circule o número que julgar mais apropriado com base na seguinte escala:

Discordo plenamente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
--------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------------

		GRAU DE CONCORDÂNCIA/ DISCORDÂNCIA						
1	As instalações (recepção, área de cadeiras e espelhos, lavatórios, etc.) são visualmente atrativas	1	2	3	4	5	6	7
2	Os equipamentos (secadores de cabelo, etc.) são modernos	1	2	3	4	5	6	7
3	Os funcionários têm boa aparência	1	2	3	4	5	6	7
4	O serviço é entregue conforme prometido	1	2	3	4	5	6	7
5	Prazos prometidos são cumpridos	1	2	3	4	5	6	7
6	As tarefas são executadas corretamente na 1ª vez	1	2	3	4	5	6	7
7	Quando há problemas, os funcionários explicam o que está acontecendo e se dispõem a resolvê-los	1	2	3	4	5	6	7
8	Agendamentos e cobranças são feitos corretamente	1	2	3	4	5	6	7
9	Os funcionários informam quando o cliente será atendido	1	2	3	4	5	6	7
10	O atendimento é pontual	1	2	3	4	5	6	7
11	O serviço é prestado com agilidade	1	2	3	4	5	6	7
12	Equipamentos e funcionários estão sempre disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
13	Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar os clientes	1	2	3	4	5	6	7
14	Os funcionários têm a competência adequada	1	2	3	4	5	6	7
15	Os funcionários sabem transmitir adequadamente informações aos clientes, bem como ouvi-los	1	2	3	4	5	6	7
16	Os funcionários mostram-se comprometidos com seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
17	O cliente se sente seguro, inclusive com relação a suas posses (bolsa, carro, etc.) e informações	1	2	3	4	5	6	7
18	Os funcionários são atenciosos	1	2	3	4	5	6	7
19	Os funcionários atendem as necessidades específicas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
20	Os funcionários se preocupam com o bem estar dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
21	A localização do salão é acessível	1	2	3	4	5	6	7
22	O horário de funcionamento é conveniente para todos os clientes	1	2	3	4	5	6	7

Indique o quanto cada uma das características abaixo é importante para você na avaliação da **qualidade dos serviços** prestados por um **salão de beleza**.

Aloque um **total de 100 pontos** entre as 5 características apresentadas, sendo que, quanto mais importante ela for, maior deve ser a pontuação atribuída a esta característica.

CARACTERÍSTICAS	PONTUAÇÃO
Aparência das instalações físicas, equipamentos e pessoal	
Capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa	
Disposição para ajudar os clientes e prestar um serviço com prontidão	
Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança e segurança	
Atenção e cuidado individualizados ao cliente	
Total de pontos	100

Quais **sugestões de aprimoramento** elevariam ainda mais a sua avaliação da qualidade dos serviços do IB?

Sugestões e comentários:

Obrigada! Suas respostas contribuirão para a melhoria da qualidade dos nossos serviços.

ANEXO B: RESULTADO DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Os 25 primeiros participantes são aqueles cujos dados foram considerados na análise.

Tabela 19 Resultado da pesquisa (1/2)

ID	Sexo	Faixa etária	Total de visitas	Visita /mês	Serviços capilares	Perfil do Cliente			Depilação	Estética	Massagem	Produtos de HPPC
						Mãos e/ou pés	Maquiagem					
1	F	20-34	10+	-								
2	F	35-49	10+	1	x	x						x
3	F	0-19	10+	4	x	x		x				
4	F	50+	10+	-	x	x						
5	F	50+	10+	4	x	x	x	x				x
6	F	50+	10+	4	x	x						
7	F	50+	10+	2	x	x						
8	F	35-49	10+	4		x						
9	F	50+	10+	4	x	x						
10	F	50+	10+	-	x							
11	F	50+	10+	4	x	x		x		x		
12	F	20-34	10+	4	x	x						
13	F	50+	10+	1	x	x						
14	F	20-34	10+	1	x	x						
15	F	50+	10+	1	x	x						
16	F	50+	10+	4	x	x	x	x	x	x		x
17	F	35-49	10-	1	x	x						x
18	F	35-49	10+	1	x	x						
19	F	35-49	10+	1	x							
20	F	50+	10+	-	x							
21	F	50+	10+	4	x		x	x				x
22	F	50+	10+	1	x							
23	F	50+	10+	1		x		x				x
24	F	20-34	10+	4	x	x						
25	F	35-49	10+	2	x	x				x		
26	F	35-49	10+	-	x	x						
27	F	50+	10+	4	x	x						
28	F	50+	10+	2	x	x		x				x
29	F	50+	10+	1	x	x						x
30	F	50+	10-	1				x				x
31	F	20-34	10+	-	x		x					x
32	F	20-34	10+	4	x	x	x					
33	F	50+	10+	4	x	x						
34	F	50+	10+	-	x		x					
35	F	35-49	10+	1	x	x		x				
36	F	50+	10+	1	x							
37	F	50+	10+	4	x	x						
38	F	50+	10+	2	x	x						x
39	F	50+	10+	4	x	x						
40	F	50+	10+	1	x							x
41	F	20-34	10+	-	x	x	x	x				
42	F	50+	10+	-	x							
43	F	50+	10+	-	x							

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 20 Resultado da pesquisa (2/2)

ID	Percepção de Qualidade																						Grau de importância (%)				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	T	C	R	S	E
1	5	5	4	6	6	6	6	7	4	6	5	6	7	6	6	7	6	7	6	6	7	6	10	30	20	30	10
2	2	2	6	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	30	40	10	10	10
3	5	5	5	6	6	4	6	7	6	6	7	7	7	5	5	7	7	7	3	6	7	7	20	10	30	10	30
4	4	5	6	7	6	7	7	7	7	6	5	6	7	5	6	6	7	7	6	7	7	5	10	60	10	10	10
5	5	5	4	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	6	7	6	7	6	5	30	18	18	18	18
6	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	20	20	20	20	20
7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	30	10	10	40
8	5	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	5	7	7	50	40	3	3	3
9	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	15	50	10	15	10
10	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	40	15	15	20
11	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	20	30	20	20	10
12	6	6	5	7	7	7	7	7	6	5	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
13	5	6	6	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	10	60	10	10	10
14	5	6	6	6	6	6	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	40	30	10	10	10
15	5	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
16	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	5	6	7	7	7	7	7	7	10	50	20	10	10
17	5	3	4	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	20	40	20	20	0
18	5	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	20	10	50	10
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	10	20	20	20	30
20	6	6	5	7	5	7	7	7	5	7	5	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
21	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	15	50	10	15	10
22	4	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0	50	10	30	10
23	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	30	20	20	10	20
24	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	15	40	15	15	15
25	4	5	5	7	7	7	7	7	6	6	7	5	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6	15	25	25	20	15
26	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	20	20	20	30
27	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	60	10	20	0
28	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	3	90	2	0	5
29	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	80	5	5	5
30	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	30	20	10
31	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	25	35	20	10	10
32	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	10	40	20	20	10
33	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	10	60	10	10	10
34	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	20	30	20	20	10
35	4	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	60	10	5	5
36	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
37	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
38	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
39	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
41	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
42	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20
43	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	20	20	20	20	20

Fonte: Elaborado pela autora